Request for Feedback on Information Mapping®

Purpose

The purpose of this document is to provide readers of Chapter 3 – Absenteeism Management, with the opportunity to supply feedback on the quality of Information Mapping in comparison to the traditional approach used in our other chapters.

Action requested

Please complete the following questions. In each question you will be asked to compare the Information Mapping approach as used in Chapter 3 to our more traditional approach used in our other chapters. The answers provide us with feedback to determine whether we will continue to use Information Mapping in delivering our reports. Please return the feedback form by

1. Completing the online form available on our website at www.gnb.ca/OAG-BVG, or
2. Sending it to Office of the Auditor General, PO Box 758, Carleton Place, 520 King Street, Fredericton, N.B. E3B 5B4, or
3. Faxing it to (506) 453-3067

Questions regarding Information Mapping	Yes	No	No Strong Feeling
Can you more quickly recognize what the Information Mapping chapter is about and for?			
Is the content clearer, that is, easier to read and understand?			
Are you able to more quickly read and thoroughly understand each topic?			
Structure			
Does the Information Mapping chapter structure (specifically, the table of contents) provide a better "snapshot" of the overall content?			
Is the Information Mapping content structured so that topics fit together and flow from one to the other more naturally?			
Can you more quickly find and isolate any given topic within the chapter?			
Overall conclusion			
Do you prefer the Information Mapping style of report writing over our traditional writing style used in other chapters? Why or why not?			

Thank you

Thank you for completing this feedback form and sending it to the Office of the Auditor General.

Demande de rétroaction sur l'information en modules intégrés

Objet

L'objet du présent document est de fournir aux lecteurs du chapitre 3, Gestion de l'absentéisme, la possibilité de commenter la qualité de l'information en modules intégrés (*Information Mapping*®) comparativement à la présentation habituelle utilisée dans nos autres chapitres.

Ce qui est demandé

Veuillez répondre aux questions suivantes. Pour chaque question, il vous est demandé de comparer la présentation de l'information en modules intégrés utilisée au chapitre 3 avec la présentation plus traditionnelle que nous employons dans les autres chapitres. Vos rétroactions nous aideront à décider si nous adopterons la méthode de l'information en modules intégrés pour la rédaction de nos rapports. Veuillez nous retourner le formulaire de rétroaction :

1. En remplissant le formulaire en ligne disponible sur notre site Web à l'adresse www.gnb.ca/OAG-BVG, ou
2. En envoyant le formulaire par la poste au Bureau du vérificateur général, C.P. 758, Place Carleton, 520, rue King, Fredericton (N.-B.) E3B 5B4, ou
3. En télécopiant le formulaire au (506) 453-3067.

Questions concernant la présentation de l'information en modules intégrés	Oui	Non	Pas de différence
Pouvez-vous reconnaître plus rapidement en quoi consiste le chapitre présenté selon le modèle de l'information en modules intégrés et à quoi il sert?			
Le contenu est-il plus clair, plus facile à lire et plus facile à comprendre?			
Cette méthode vous permet-elle de lire plus rapidement et de mieux comprendre chaque sujet?			
Structure			
La structure du chapitre selon le modèle de l'information en modules intégrés, et en particulier la table des matières, vous offre-t-elle un meilleur « portrait » du contenu global?			
Le contenu de l'information en modules intégrés est-il structuré d'une manière qui fait que les sujets sont mieux regroupés et se suivent de manière plus naturelle?			
Pouvez-vous trouver et isoler plus facilement un sujet donné dans le chapitre?			
Conclusion globale			
Préférez-vous, pour la rédaction des rapports, le modèle de l'information en modules intégrés à notre style de rédaction habituel employé dans les autres chapitres? Pourquoi?			

Merci

Merci de remplir ce formulaire de rétroaction et de le retourner au Bureau du vérificateur général.

REPORT OF THE

Auditor General

of New Brunswick

Volume 2

2003

104-04885/

REPORT OF THE

Auditor General
of New Brunswick

Volume 2

2003

Published by:
Office of the Auditor General
Province of New Brunswick

February 2004

ISSN 0382-1420

Office of the
Auditor General

Bureau du
vérificateur général

New
Nouveau Brunswick

The Honourable Bev Harrison
Speaker of the Legislative Assembly
Province of New Brunswick

Sir

As required under Section 13(1) of the *Auditor General Act* I am submitting Volume 2 of my 2003 Report to the Legislative Assembly.

Respectfully submitted

Daryl C. Wilson, FCA
Auditor General

Fredericton, N. B.
17 February 2004

Tel/Téléphone:
(506) 453-2243
Fax/Télécopieur:
(506) 453-3067

P.O. Box 758
Fredericton
New Brunswick
Canada E3B 5B4

Case postale 758
Fredericton
Nouveau-Brunswick
Canada E3B 5B4

Table of Contents

Contents

Chapter 1 - Introductory Comments

Timeliness of financial statements 3
Transparency 4
Financial indicators 6
Absenteeism management 6
Financial audits in departments and Crown agencies 7
Acknowledgements 7

Chapter 2 - Indicators of the Province's Financial Condition

Background 11
Scope 11
Financial results used in analyses 12
Results in brief 12
Sustainability 12
Flexibility 15
Vulnerability 17
Summary 19

Chapter 3 - Office of Human Resources - Absenteeism Management

Section A - Background, Objective and Scope 24
Section B - Criterion 1 - Communicating Expectations 29
Section C - Criterion 2 - Providing Adequate Training for Managing Absenteeism 43
Section D - Criterion 3 - Information to Support Management Decision-Making 50
Section E - Criterion 4 - Integration of Attendance Management Practices 62
Section F - Criterion 5 - Measuring and Reporting on Effectiveness of Attendance Management 77

Table of Contents

Contents

Chapter 4 - Financial Audits in Departments and Crown Agencies

Background 89
Scope 90
Office of Human Resources - Human Resources Information System 91
Service New Brunswick - Service Agreements with Departments and Agencies 95
Department of Family and Community Services - NB Housing 98
Department of Training and Employment Development - Training and Skills Development Program 99
Losses through fraud, default or mistake 101

Appendix

Summary of significant audits conducted in departments and Crown agencies over the past six years 105

Chapter 1
Introductory Comments

Contents

Timeliness of financial statements 3
Transparency 4
Financial indicators 6
Absenteeism management 6
Financial audits in departments and Crown agencies 7
Acknowledgements 7

Introductory Comments

1.1 On 9 December 2003 I released Volume 1 of our 2003 Report. At that time I indicated that due to the government's lateness in closing its accounts, we were not able to provide our normal commentary on the Province's financial results. The financial statements of the Province have now been issued, and our 2003 Report can now be completed.

1.2 In this volume you will find a chapter dealing with the Province's financial condition, a chapter on the management of employee absenteeism, and a chapter on financial audits we have completed in departments and Crown agencies. I will provide highlights from this work later in this chapter, but first I would like to comment on two aspects of the Province's financial statements: timeliness and transparency.

Timeliness of financial statements

1.3 The Public Sector Accounting Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants (PSAB) sets the accounting and reporting standards for governments in Canada. PSAB has identified a number of basic qualities that are essential to the usefulness of government financial statements. One of these qualities is timeliness. PSAB says "Information should be timely. Financial statements issued long after the end of the fiscal period are of historical interest only. ... The usefulness of information for decision making and assessing accountability declines as time elapses."

1.4 In Volume 1 I talked about the lateness of this year's financial statements and commented that the taxpayers were still waiting to see how their money was spent. I can now report that the audited financial statements were issued on 21 November and Volume 1 of the Public Accounts was available in hard copy on 25 November 2003, almost eight months after the end of the fiscal year. An examination of the past ten years indicates that for eight of those years the Province's financial statements were not issued until the 30th of September or later. On six occasions the financial statements were issued in November or December. This analysis indicates that this year is really no exception; the statements have traditionally been released to the Legislature and the public well after the end of the year.

1.5 I would like to see an improvement in this area. Such an improvement will only happen if the government commits itself to

releasing the statements by a certain date, say 31 July. I am confident that, with such a commitment, government accounting staff and ourselves as auditors can work together to meet the target. Our review of other provinces indicated that Alberta tabled their 31 March 2003 Public Accounts on 24 June, British Columbia on 27 June and Saskatchewan on 21 July. I see these as good examples of timeliness.

Transparency

1.6 The transparency of the Province's financial statements would be greatly enhanced if they were accompanied by an easy to read discussion and analysis of the financial results, and if the transactions in the Fiscal Stabilization Fund were not used as a means of obscuring the actual financial results.

Financial statement discussion and analysis

1.7 Last year, in chapter 2 of my Report, I pointed out the need for a discussion and analysis of financial results so that readers would have a "better understanding of government financial statements, and government financial condition." I then explained the type of information that could be provided, including financial statement highlights, a review of financial risks and uncertainties, an analysis that clearly explains the reasons behind major budget to actual variances and an assessment of revenue and expenditure trends. Unfortunately, there has been no improvement this year in the Province's explanation of its financial results. All that has been provided is a one page news release on 21 November and four pages of variance analysis in Volume 1 of the Public Accounts. The quality of the variance analysis is unchanged from last year when I indicated that "we find some of this information unhelpful. It answers the "what" question, but provides little insight into "why"."

1.8 I am raising the issue again this year because I strongly believe improvements should be made. It is simply not reasonable to expect Members of the Legislative Assembly and the public at large to be able to read and understand a complex set of financial statements without any additional information and explanations. We do not expect patients to be able to read and understand their x-rays. What is needed is a professional interpretation of the financial statements in plain and simple language. The use of charts, graphs and five or ten-year trend analyses would also be helpful.

1.9 In Volume 1 of the 2003 Public Accounts of Canada are sixteen pages of Financial Statements Discussion and Analysis. It is very easy to read. It includes a section on highlights and provides a good analysis of results by comparing to the budget of the current year and actual results of the previous year. It uses 15 charts and graphs to explain significant trends and it has a discussion on risks and uncertainties. It also has a glossary of terms.

1.10 Last year I concluded my comments on this topic by saying "We encourage the government to build on and enhance the information it now provides to New Brunswickers, and to issue a comprehensive financial report describing its financial condition in clear, concise terms that can be easily understood by a reasonably informed reader." I make the same point this year and at the same time suggest the government look to the Public Accounts of Canada as an excellent example of how this can be done.

Fiscal Stabilization Fund should not be used as a means of obscuring the actual financial results

1.11 The Province of New Brunswick incurred a deficit of $109.4 million for the year ended 31 March 2003. The news release accompanying the issuance of the audited financial statements stated, "Most of the problems in 2002-2003 were outside the direct control of the Province, the minister said. He cited a $77.4 million loss of net income at NB Power, slumping stock market returns that affected the Province's pension plans, and a $33.8 million reduction in federal transfer payments in October, which included the negative impact related to population based on the 2001 Census."

1.12 A deficit means that the expenditures for the year were greater than the revenues. It also means that there has been an increase in the Province's net debt. For the year in question, the deficit of $109.4 million resulted in an increase in net debt by a corresponding amount, and at 31 March 2003 the Province's net debt was $6.7 billion. These figures are clearly reported on the Province's audited financial statements and they are all key measures of financial performance required by PSAB.

1.13 In the same news release, the Minister indicated that "the surplus is $1 million for 2002-2003". This is not the case.

1.14 Since the creation of a Fiscal Stabilization Fund three years ago, the government has wanted to report how it was using the Fund for "**fiscal policy** purposes". The disclosure has appeared as four lines at the bottom of the Statement of Revenue and Expenditure. While I was never pleased with the disclosure, I have accepted it because the information contained in the four lines was factual and the description was clearly labelled "Surplus (Deficit) for **fiscal policy** purposes". Notwithstanding this I was concerned about transparency. Would the Legislative Assembly and the general public appreciate the difference between a surplus (or deficit) calculated in accordance with normal accounting practices and a surplus (or deficit) for fiscal policy purposes? Since the appearance of these four lines I have noted confusion on the subject in the Legislative Assembly, at Public Accounts Committee meetings, in the media and with the public at large. I raised the issue last year in chapter 2 of my annual Report.

1.15 I am raising the issue again this year because, in my opinion, the situation has worsened. For the first two years the government's press release on the financial statements referred to a "surplus for fiscal policy purposes." This year no reference is made to "fiscal policy purposes." On 21 November 2003 the news release from the Department of Finance simply stated "the statements show a surplus of $1 million." This statement is wrong. In my opinion it trivializes the value of audited financial statements when a news release can convey a message which is entirely different from what is disclosed in the statements. While the commentary for the first two years certainly did not enhance the concept of transparency, the news release this year is misleading. The Province did not have a surplus of $1 million; it had a deficit of $109.4 million.

1.16 The government set up the Fiscal Stabilization Fund "to assist in stabilizing the fiscal position of the Province of New Brunswick from year to year and to improve long-term fiscal planning". This is set out in the legislation which set up the fund. The government should be careful in explaining how the fund is being used for these fiscal policy purposes and should not be using the fund to obscure its actual financial results.

1.17 I believe the Legislative Assembly and the citizens of New Brunswick would benefit from a discipline that delivered more timely financial results, included an informative and easy to read financial statement discussion and analysis, and avoided any communication that introduces confusion concerning the financial results for the year.

Financial indicators

1.18 For the past six years we have been tracking six financial indicators which show the Province's financial condition from the perspective of sustainability, flexibility and vulnerability. While the Province did incur a deficit in the current year of $109.4 million, which increased net debt by a similar amount, the trends over the past ten years have for the most part been positive. The results of our work in this area can be found in chapter 2.

Absenteeism management

1.19 We completed an audit this year in the Office of Human Resources (OHR) to determine if the government has systems and practices in place to effectively manage employee absenteeism in the Civil Service. The cost of absenteeism for this group of employees in 2001-2002 was reported to be $13,792,038, and the average number of employee sick days was 9.58. The total cost of employee absenteeism to government would be much greater because the Civil Service, which includes 10,400 employees under the *Civil Service Act*, represents only one-third of all government employees.

1.20 We determined from our work that while the OHR is collecting statistics on the number of sick days used and the related costs, there is room for improvement in the systems and practices used to manage

employee absenteeism. We recommended, for instance, that employees with supervisory responsibility should be receiving adequate training in absenteeism management and the OHR could be doing more to identify the risk factors that contribute to abnormally high absenteeism rates. Our work in this area can be seen in chapter 3.

1.21 You will notice in chapter 3 that we have presented our work in a new reporting format. The format, called Information Mapping, uses a set of precisely defined modules so that the information is easy to read and understand. Research has shown that Information Mapping significantly improves clarity of writing and decreases reading time.

1.22 This is a major change for my Office and we will only continue using Information Mapping if our readers find the format improves the clarity and readability of the information. In this regard I would like to hear from Members of the Legislative Assembly, the media and citizens. An assessment form is found inside every hard copy of the Report. One is also found on our Office web site at www.gnb.ca/OAG-BVG.

Financial audits in departments and Crown agencies

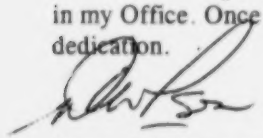
1.23 Our Office has a long-range plan to review all key computer systems in government. This review is used to support our audit opinion on the provincial financial statements. We identified the Human Resource Information system in the Office of Human Resources as one of these key systems because of the magnitude of dollars processed by the system.

1.24 Our audit reviewed and assessed the adequacy of internal controls in the computer environment and the computer application which is used to process a regular payroll of approximately $465 million per year. Based on our examination, we determined that the computer control environment is adequate to support the operation of the system and the application controls were such that we were able to rely on them in expressing an opinion on the Province's financial statements. We made some recommendations for improvement, and they are found in chapter 4.

1.25 I have also included in chapter 4 the results of a review we carried out at Service New Brunswick on the service agreements they have for the services being delivered on behalf of other government departments and agencies.

Acknowledgements

1.26 This Report is the culmination of a lot of hard work by the staff in my Office. Once again, I am indebted to their professional advice and dedication.



Daryl C. Wilson, FCA
Auditor General

Chapter 2
Indicators of the Province's Financial Condition

Contents

Background 11
Scope 11
Financial results used in analyses 12
Results in brief 12
Sustainability 12
Flexibility 15
Vulnerability 17
Summary 19

Indicators of the Province's Financial Condition

Background

2.1 In 1997, a research report published by the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) defined financial condition as a government's "financial health as measured by sustainability, vulnerability and flexibility, looked at in the context of the overall economic and financial environment."[1]

Scope

2.2 The purpose of this chapter is to provide readers with useful information about the Province's financial condition using the CICA research report as a guideline.

2.3 Though many potential indicators of sustainability, vulnerability and flexibility were considered in preparing the research report, only ten indicators were found which were relevant, necessary, measurable and clear to users of government financial information. Of these, our Office has concluded that six can be considered meaningful in the context of the Province of New Brunswick. We have, over the years, focused on these same six indicators in order to present readers with consistent analysis over a ten-year period. They are:

Sustainability	• *Net debt as a percentage of gross domestic product (GDP)*
	• *Change in net debt and GDP*
Flexibility	• *Cost of servicing the public debt as a percentage of total revenue*
	• *Own source revenue as a percentage of GDP*
Vulnerability	• *Federal government transfers as a percentage of total revenue*
	• *Foreign currency debt as a percentage of total debt for provincial purposes*

1. *Indicators of Government Financial Condition*, 1997 published by the Canadian Institute of Chartered Accountants.

Financial results used in analyses

2.4 In this chapter, our analyses are based on the current year financial statements as presented in the Public Accounts. These financial statements report a deficit for the year of $109.4 million. Prior year numbers used in our analyses may include restated figures obtained from the Office of the Comptroller.

2.5 The 31 March 2000 financial statement expenditure figures included $903.8 million relating to the capital cost of the Fredericton to Moncton highway. This transaction resulted in a one-time increase in expenditure and a corresponding increase in net debt of $903.8 million. The magnitude of this transaction can be seen in Exhibit 2.1. The net debt increased to a higher level in that year and has remained, or close to, that level ever since.

Results in brief

2.6 In general, the indicators for the last ten years show that the Province of New Brunswick's financial condition has improved in sustainability, flexibility and vulnerability, with some deviations from this trend showing in 1999 and 2000. For the most part, the indicators affected by these deviations showed more positive results in the past three years.

Sustainability

2.7 Sustainability is the degree to which a government can maintain existing programs and meet existing creditor requirements without increasing the debt burden on the economy.[1]

2.8 It is now well understood by the general public that increases in the cost of servicing the public debt can directly impact the quantity and quality of programs and services to which the public has access. Accordingly many provinces, including New Brunswick, are striving to control their debt in order to ensure an optimum amount of funding is allocated to programs and services.

2.9 There are circumstances when governments may tolerate increases in their debt load. For example, when revenues are increasing, a higher cost of servicing the public debt might be tolerated without impacting existing programs and services. However, the ability to generate such revenues (e.g. through taxes, user fees, or licenses) is closely linked to the performance of the economy.

2.10 Therefore, any growth in New Brunswick's debt must remain in line with growth in the economy to ensure that our Province can sustain its programs and services. If debt is growing faster than the economy, New Brunswick will suffer reduced capacity for sustainability. Programs and services offered to the public may eventually suffer.

---

1. *Indicators of Government Financial Condition*, 1997 published by the Canadian Institute of Chartered Accountants.

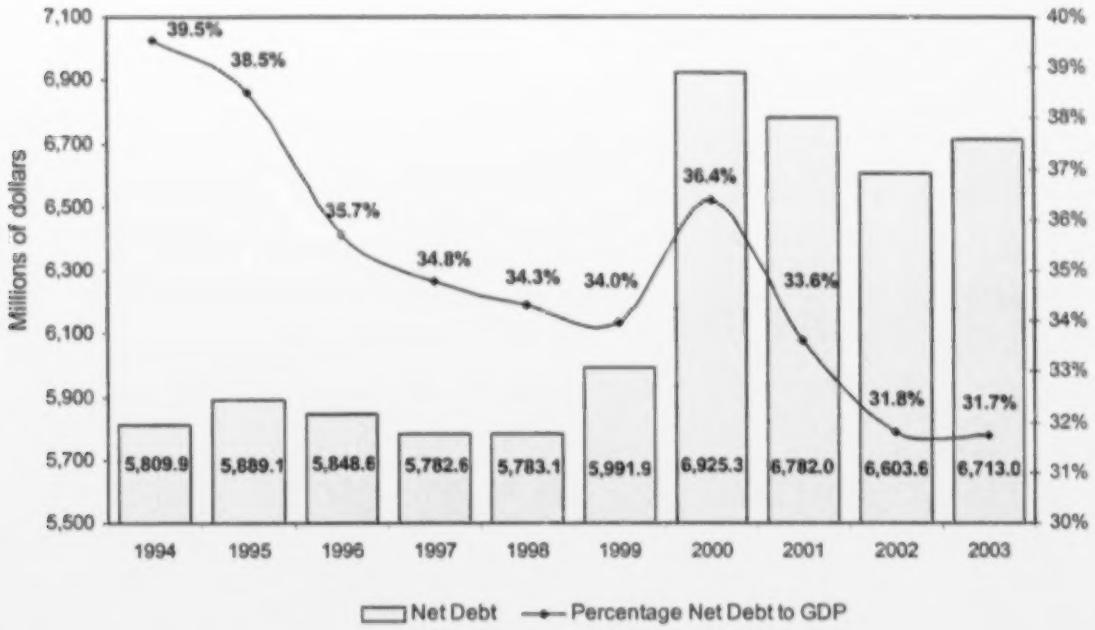
2.11 Gross Domestic Product (GDP) is the total value of all goods and services produced in the Province during a specific period. GDP is often used to measure the growth of the economy.

Net debt as a percentage of GDP as a measure of sustainability

2.12 Net debt is an accounting measure of the extent to which total liabilities of the Province exceed financial assets. The net debt of the Province increases with deficits and decreases when surpluses are experienced. The financial statements for 2003 indicate that net debt stands at $6.713 billion - $903 million more than its level ten years ago, but $212 million less than in 2000.

Exhibit 2.1

Net debt as a percentage of GDP[1] for the last ten years



2.13 The New Brunswick economy has also grown. Exhibit 2.1 shows that the Province's net debt to GDP ratio generally decreased (favourable) over the last ten years – showing the Province's increasing ability to sustain existing programs and services. The only exception to this trend came in the year 2000 as a result of recording the debt for the Fredericton to Moncton highway. In 2003 the long-term trend

1. GDP is measured on a calendar year basis. The GDP used in our tables for each 31 March year end is the GDP for the calendar year ended during that fiscal year. GDP information is provided by N.B. Department of Finance: actual GDP for calendar years 1993-2002.

(favourable) has levelled out. This indicates that growth in the economy and growth in net debt was at approximately the same rate.

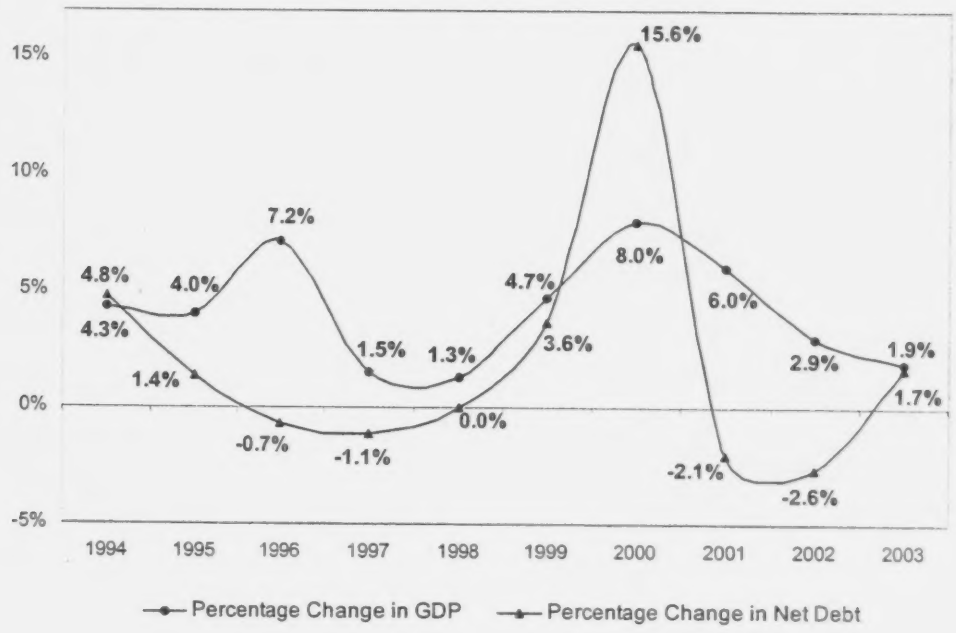
Change in net debt and GDP as a measure of sustainability

2.14 The Province can positively influence sustainability in two ways: by increasing surpluses and by increasing growth in the economy. Though governments use various political, legislative and regulatory powers to stimulate the economy, the effect is neither guaranteed nor timely.

2.15 The rate of growth in the surplus or deficit and their impact on net debt is much more controllable. Exhibit 2.2 shows that the Province has experienced economic growth in excess of growth in the net debt (favourable) since 1994, with the exception of the year 2000. The deviation in the year 2000 resulted from the effects of the Fredericton to Moncton highway. In 2003 the growth in net debt and GDP are very similar, although growth in the economy still is slightly higher than the increase in net debt.

Exhibit 2.2

Change in net debt and GDP[1] for the last ten years



1. GDP information provided by N.B. Department of Finance.

Flexibility

2.16 Flexibility is the degree to which a government can increase its financial resources to respond to rising commitments, by either expanding its revenues or increasing its debt burden.[1]

2.17 Funding for programs and services is provided by either revenue or borrowing during the year. It is a useful measure of flexibility to know to what extent the Province is able to raise revenue from existing and potential sources should new commitments arise.

Own source revenue as a percentage of GDP as a measure of flexibility

2.18 One could assume that any additional funding for new programs or services might not be possible from existing revenue sources. A reasonable alternative would be to raise revenue from new provincial sources. However, the Province is only able to extract a finite amount of dollars from the economy of New Brunswick before the economy begins to falter. Though the exact capacity of the economy to bear such a burden is not known, one can determine the relative increase or decrease over time.

Exhibit 2.3
Own source revenue as a percentage of GDP[2] for the last ten years

1. *Indicators of Government Financial Condition*, 1997 published by the Canadian Institute of Chartered Accountants.
2. GDP information provided by N.B. Department of Finance.

2.19 Exhibit 2.3 shows the extent to which the Province has removed dollars from the provincial economy through taxes and user fees/licenses during the last ten years. This exhibit shows that the dollars extracted by the Province from the New Brunswick economy as a percent of GDP gradually decreased (favourable) in this time frame. This indicates an increase in flexibility. However, over the last four years the trend has remained relatively stable.

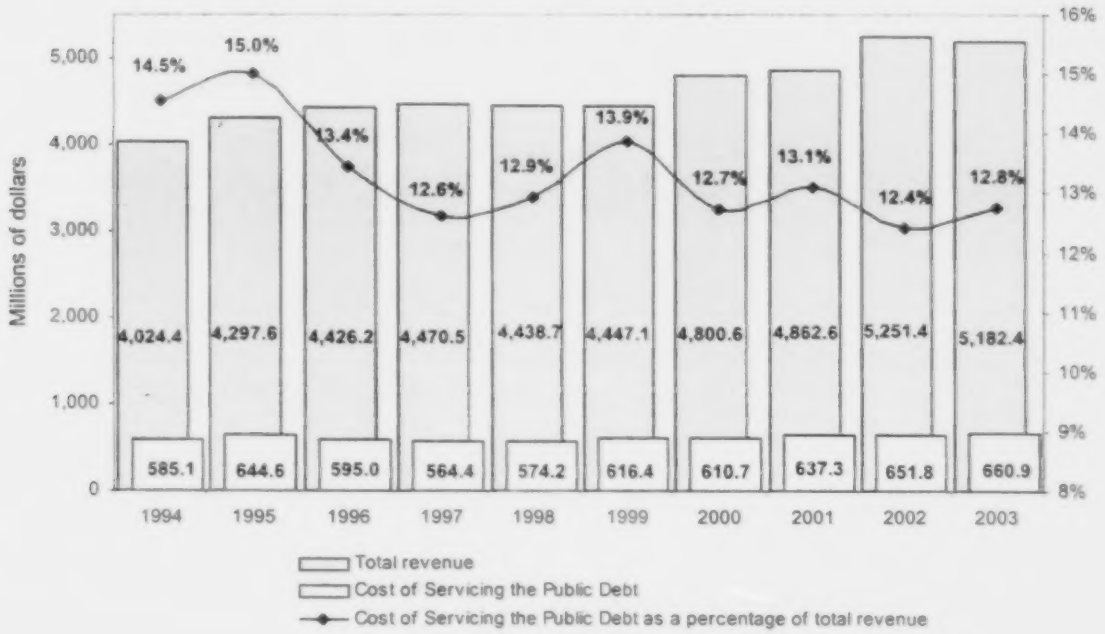
2.20 The large reduction in own-source revenue in 1999 was due to a $450 million one-time write-down in the Province's investment in the New Brunswick Power Corporation.

Cost of servicing the public debt as a percentage of total revenue (or "interest-bite") as a measure of flexibility

2.21 One of the most publicized factors which affects the flexibility of governments is the cost of servicing the public debt.

2.22 The cost of servicing the public debt is comprised mainly of interest on the funded debt of the Province. It also includes foreign exchange paid on interest and maturities during the year, the amortization of foreign exchange gains and losses, and the amortization of discounts and premiums which were incurred on the issuance of provincial debt. It does not include principal repayments on the funded debt of the Province.

Exhibit 2.4
Cost of servicing the public debt as a percentage of total revenue for the last ten years



2.23 Exhibit 2.4 shows debt servicing costs as compared to total provincial revenue for the last ten years.

2.24 This exhibit shows the cost of servicing the public debt increased in 2003 over 2002 by $9.1 million to $660.9 million. In dollar terms, the cost of servicing the public debt is at its highest level for ten years. The exhibit also shows that the Province has increased its overall "interest-bite" percentage from its 2002 level of 12.4% to its current level of 12.8%. This level has declined from the peak of 15.0% in 1995. The exhibit indicates that, on a percentage basis, the Province has more of its total revenues available for current needs today than it did ten years ago.

Vulnerability

2.25 Vulnerability is the degree to which a government becomes dependent on, and therefore vulnerable to, sources of funding outside its control or influence, both domestic and international.[1]

2.26 Funding for programs and services can only come from two sources: revenue or borrowing.

Federal government transfers as a percentage of total revenue as a measure of vulnerability

2.27 In 2003, 37% of the Province's total revenue came from federal transfers. This is significant because revenue from federal sources is not considered to be as controllable as revenue generated in the Province.

2.28 Own-source revenue is more controllable because the government can directly impact the amount generated using tax legislation as well as implementation or adjustment of user-fees/ licensing rates. Federal transfers are subject to very different variables, few of which are under the jurisdiction of the provincial government. Federal fiscal policy decisions can severely impact provincial governments by determining the amount and timing of future transfers.

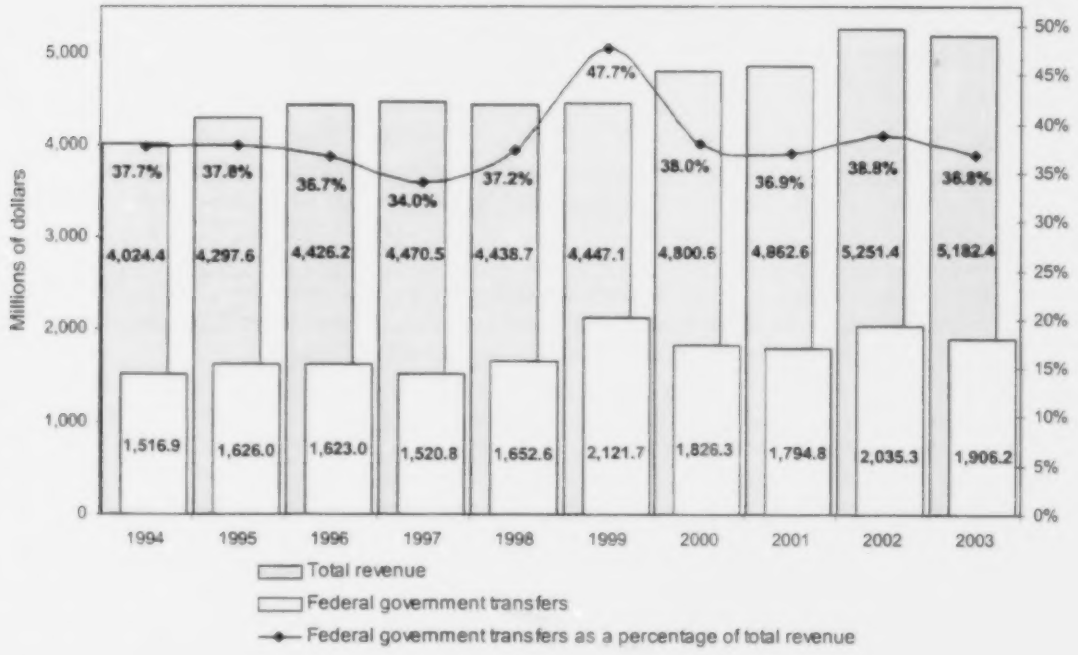
2.29 Increasing New Brunswick's reliance on federal transfers will leave the Province more vulnerable to variables outside of its own control. Exhibit 2.5 details the Province's reliance on federal transfers over the last ten years.

2.30 This exhibit demonstrates that approximately 37 cents of each dollar of revenue received by the Province comes from the federal government. Though a significant fluctuation occurred in 1999, the trend over the past ten years has been generally stable.

---

1. *Indicators of Government Financial Condition*, 1997 published by the Canadian Institute of Chartered Accountants.

Exhibit 2.5
Federal government transfers as a percentage of total revenue for the last ten years



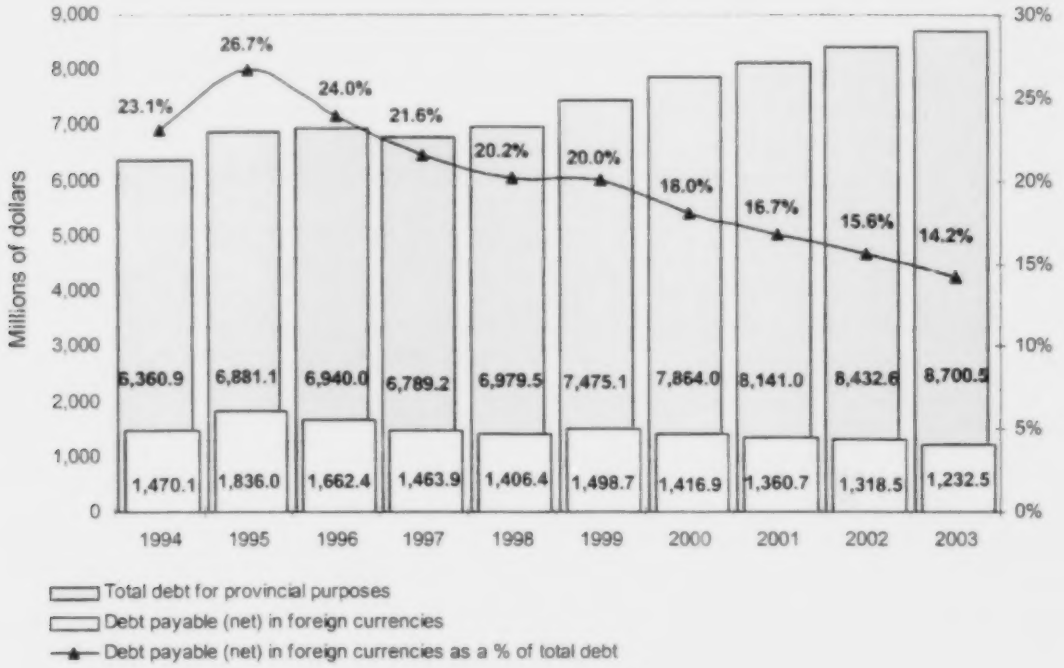
Foreign currency debt as a percentage of total debt for provincial purposes as a measure of vulnerability

2.31 When borrowing is required, there are choices to be made by the Province. For instance, if the Province chooses to issue its debt in a foreign currency instead of Canadian dollars, the Province will assume the risk of foreign exchange fluctuations. Such fluctuations can increase or decrease the amount ultimately payable in Canadian dollars for interest, and later, redemption of foreign currency debt.

2.32 Exhibit 2.6 shows the relationship of foreign currency debt to total debt for provincial purposes over the last ten years. The Province has several alternatives to reduce (hedge) the risk associated with debt repayable in foreign currencies:

- purchasing assets denominated in foreign currencies for the Province's sinking fund;
- entering into debt swap agreements which allows repayment of the debt in Canadian dollars; and
- entering into forward contracts (which allow the Province to purchase foreign currency at a stipulated price on a specified future date).

Exhibit 2.6
Exposure to foreign currency risk for the last ten years



2.33 The exhibit reflects the Province's exposure to foreign currency risk after eliminating the effect of hedges against foreign currency fluctuations.

2.34 The exhibit also demonstrates that the Province's vulnerability to foreign currency risk has experienced continuous decline (favourable) since its 1995 peak of 26.7% to the 2003 level of 14.2%.

Summary

2.35 In general, over the last ten years, the indicators of sustainability, flexibility and vulnerability show that the Province of New Brunswick's financial condition has improved. While there were unfavourable deviations in 1999 and 2000 with some of the indicators, these for the most part have improved in the past three years.

Chapter 3
Office of Human Resources Absenteeism Management

Contents

Section A - Background, Objective and Scope 24
Section B - Criterion 1 - Communicating Expectations 29
Section C - Criterion 2 - Providing Adequate Training for Managing Absenteeism 43
Section D - Criterion 3 - Information to Support Management Decision-Making 50
Section E - Criterion 4 - Integration of Attendance Management Practices 62
Section F - Criterion 5 - Measuring and Reporting on Effectiveness of Attendance Management 77

Office of Human Resources

Absenteeism Management

Overview

In this chapter This chapter contains the following topics:

Section	Topic	See Page
A	Background, Objective and Scope	24
B	Criterion 1 - Communicating Expectations	29
C	Criterion 2 - Providing Adequate Training for Managing Absenteeism	43
D	Criterion 3 - Information to Support Management Decision-Making	50
E	Criterion 4 - Integration of Attendance Management Practices	62
F	Criterion 5 - Measuring and Reporting on Effectiveness of Attendance Management	77

Section A

Background, Objective and Scope

Background

Sick leave benefits

The Government of New Brunswick recognizes the value of its employees. As part of the overall human resource strategy, the Province offers sick leave benefits to those employees that need it.

In most cases, this means that employees are provided with **15 sick days a year, to a maximum accumulation of 240 days**, which can be used as needed.

Managing sick leave benefits

While we recognize the importance of the provision of sick leave benefits to those employees that need it, it is necessary to identify and manage risks contributing to the use and abuse of such a provision.

Due to the large number of employees and significant dollars involved in providing such a benefit, it is important to manage the number and duration of absences.

Two types of absences

There are two types of absences:

Type of absence	Employees who are absent for reasons ...
Involuntary	beyond their control
Voluntary	within their control

While the majority of absences are involuntary, various studies report that voluntary absenteeism could account for between 20- 40% of all absenteeism.

Continued on next page

Background, Continued

Effects of absenteeism

The effects of absenteeism are widespread. Absenteeism leads to

- reduced employee productivity
- reduced employee morale, and
- increased overhead costs.

Further, studies have shown that replacement labor is only about 75% effective. We were interested in looking at the management of absenteeism because we feel it is an important aspect of providing value for money in service delivery.

Definition of absenteeism

For the purposes of our audit, we have used the Office of Human Resources definition for absenteeism, which is,

"the unscheduled absence from work, either for short or long periods, for health reasons."

Audit focus on sick leave

We limited our audit to **sick leave**, as it accounts for the majority of all leave.

We excluded

- special leaves like funeral leave, educational leave, and family leave because of the relatively smaller impact, and
- the long- term disability (LTD) plan.

Civil service sick days

The average number of sick days used per employee in the Civil Service for the year 2001-2002 was **9.58**.

Note: The Office of Human Resources reported this statistic.

Continued on next page

Background, Continued

Yearly increase in employee sick days

Because absenteeism is one measure of the health of an organization we felt it was an important area for our Office to look at.

Because the number of sick days used by provincial government employees has been steadily increasing each year, and the workforce is aging, we felt it important to look at systems in place to mitigate costs.

We obtained these statistics from Statistics Canada, showing sick days used by all provincial government employees:

Year	Average # of days used per Government employee ...		% NB is above national average
	NB	Nationally	
2000	9.3	8.0	16%
2001	10.4	8.5	22%

Cost of absenteeism

The Office of Human Resources reported the costs of absenteeism for the Civil Service for year 2001-2002 to be $ 13,792,038. The Civil Service accounts for only one third of all government employees.

Continued on next page

Background, Continued

Primary auditee and responsibilities

Our primary auditee was the **Office of Human Resources**.

The Office of Human Resources has a number of responsibilities related to human resource management including employee absenteeism and wellness. Here is the range of responsibilities with respect to absenteeism:

- Sick leave policy
- Attendance at work policy and guidelines
- Long term disability program
- Family and employee assistance program
- Workers' compensation benefits
- Sick leave benefits for non-bargaining employees
- Sick leave benefits - collective agreements
- Management information related to sick leave credits and utilization for Part I employees
- Management of Part I operational HR system used to track sick leave
- Management training covering among other things, skills used to manage sick leave

Responsibilities of departments

Deputy Ministers in each department also have responsibilities as it relates to the day-to-day management of absenteeism.

Departments are responsible for the management of individual employees within the context of government policy and collective agreements and ensuring that organizational effectiveness is achieved.

Departments audited

We audited these three departments in Government as they had the highest absenteeism rates for the year 2001-2002:

- Transportation
- Family and Community Services, and
- Health and Wellness.

Objective and Scope

Objective

The objective of the audit was **to determine if government has systems and practices in place to effectively manage employee absenteeism in the Civil Service.**

We developed 5 criteria to assist us in determining whether the objective was met. This report is organized by these 5 criteria.

Scope

The scope of our audit was limited to the management of absenteeism in the Civil Service of New Brunswick.

The Civil Service consists of approximately 10,400 employees and includes all government departments listed in Regulation 93-137 under the *Civil Service Act*.

Our scope did not include employees of the Regional Health Authorities or District Education Councils.

We examined the management of sickness absence through

- a survey of 52 recently hired civil servants, and
- documentation reviews and interviews with directors, managers and staff in the
  - Office of Human Resources, and
  - Departments of
    - Transportation
    - Health and Wellness, and
    - Family and Community Services.

Timing

Our audit work began in September 2002 and was substantially completed by April 2003.

Section B

Criterion 1 - Communicating Expectations

Overview

Purpose

This section addresses the adequacy of policy and clauses in collective agreements to communicate expectations, roles and responsibilities that relate to the management of sick leave.

Criterion 1

Government should have clear, comprehensive and broadly communicated policy and appropriate clauses in collective agreements that set expectations and outline the roles and responsibilities of employee, supervisor and employer.

Summary

This table summarizes the problems and recommendations related to communicating expectations in policy and collective agreements:

Problems	We recommended that ...
• Employees have little knowledge of policy /or collective agreements even though they are generally accessible, clear, well written and easy to understand. • Policy lacks detailed procedures to support the management of absenteeism. • Attendance at Work Guide is not well distributed and since it is not policy, may not be followed.	The Office of Human Resources • reconsider making the Attendance at Work Guide a policy • circulate the Attendance at Work Guide to departmental employees at all levels and • ensure that all employees have convenient access to sick leave policy/procedures Departments • include a discussion regarding accessing information on sick leave policy/procedures for new employee orientation.

Continued on next page

Overview, Continued

Summary (continued)

Problems	We recommended that ...
• Clearly defined roles and responsibilities for sick leave management are either weak or missing in Policy AD 2202 and most collective agreements. • Employees do not know what their roles and responsibilities are regarding absenteeism management.	The Office of Human Resources ensures that all employees are aware of their roles and responsibilities relating to sick leave.
Employees are not notifying supervisors when absent.	Departments ensure employees are notifying supervisors of absences as per Policy AD 2202 and collective agreements.
Departments are not recovering employees' advanced sick leave.	Departments ensure that all advanced sick leave credits are recovered, as per Policy AD 2202 and collective agreements.
Department supervisors are not obtaining proof of illness from employees.	Departments ensure supervisors are obtaining medical certificates as per Policy AD 2202.

In this section This section addresses the following issues.

Issue	See Page
Clarity and Accessibility of Policy or Collective Agreements	31
Roles and Responsibilities Not Clearly Defined	34
Instances of Non-compliance With Policy	36
Employees Not Notifying Supervisors When Absent	37
Departments Not Recovering Advanced Sick Leave	39
Departments Not Obtaining Proof of Illness	41
Criterion 1 Conclusion	42

Clarity and Accessibility of Policy or Collective Agreements

Responsibility for policy and collective agreements

The Office of Human Resources is responsible for

- providing research and development services respecting personnel policy,
- coordinating, publishing, maintaining and distributing the Government Administration Manual AD 2202 and its amendments and ensuring the maintenance of the Administration Manual Web site, and
- negotiating, interpreting and administering collective agreements.

Importance of policy

Clear, comprehensive, and broadly communicated policy is a key element to any plan to actively manage sick leave. Policy sets standards and provides guidance to management when an employee is frequently absent.

Sick leave policy applicability

Policy pertaining to sick leave for the Civil Service of New Brunswick consists of

- Government Administration Manual - AD 2202 (Sick leave policy) for management and non-bargaining employees, and
- various clauses within 12 collective agreements for bargaining employees.

Policy is clear but not comprehensive

Policy is clear

Policy AD 2202 and the 12 collective agreements we reviewed are generally clear, well written and easy to understand.

Policy is not comprehensive

Policy AD 2202 and the 12 collective agreements focus primarily on the administrative aspects of absenteeism, not the management of absenteeism.

Detailed procedures in policy that would support policy are absent. Some examples of detailed procedures we noted lacking in policy were

- steps for monitoring absenteeism
- ways to accommodate individuals that are off work for longer periods of time (*Example:* The provision of alternate work arrangements), and
- steps for addressing attendance problems.

Continued on next page

Clarity and Accessibility of Policy or Collective Agreements, Continued

Attendance at Work Guide

The Attendance at Work Guide was initially developed as a policy in 2000 and was scheduled for implementation in April of that year. However, Office of Human Resource officials informed us that due to a change in priority, this never happened.

The policy became a guide and was circulated to Departments at the time.

Problems with the Attendance at Work Guide

We noted the following problems with the Attendance at Work Guide:

The Attendance at Work Guide is ...	Audit findings
not well distributed.	Out of the 10 supervisors interviewed only 2 supervisors knew the Attendance at Work Guide existed but they were not using it in any way.
not Policy.	The employees we interviewed were not sure they would use the guide anyway. They often said it would depend on the circumstance. In our opinion, because it is not policy, it may not be followed.

Access to policy

Administration manuals and copies of collective agreements are available

- online, and
- in hard copy from Management Services, Office of Human Resources

Problems

We noted these 2 problems with access to policy:

- not all employees have access to computer terminals, making it difficult to conveniently access policy, and
- we conducted a survey of employees hired within the last year and noted that 12% of these employees were unaware of how or where to access information on sick leave policy/procedures.

Continued on next page

Clarity and Accessibility of Policy or Collective Agreements, Continued

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources

- reconsider making the Attendance at Work Guide a policy
- circulate the Attendance at Work Guide to departmental employees at all levels, and
- ensure that all employees have convenient access to sick leave policy/procedures.

We recommended that Departments include a discussion regarding accessing information on sick leave policy/procedures for new employee orientation.

Departmental response

The Office of Human Resources will enhance the existing policy and ensure that it is accessible to managers and employees. The Office expects to present the policy to the Board of Management for approval during the 2004/05 fiscal year. It will utilize existing materials such as the Attendance at Work guide and will contain appropriate procedures focusing as much as possible on outcomes to be achieved rather than a step-by-step process to be followed. There will be an implementation process, managed by the Office of Human Resources, which will ensure that the policy requirements are well understood by all parties, including new employees.

Roles and Responsibilities Not Clearly Defined

Assignment of roles and responsibilities

In Policy AD 2202 and collective agreements

Some responsibilities are clearly assigned to employees, supervisors, and deputies in Policy AD 2202, however, they primarily relate to the approval process for sick leave, not the management of absenteeism.

Most of the collective agreements we reviewed were void of clearly assigned responsibilities.

In the Attendance at Work Guide

While policy is weak in the clear assignment of roles and responsibilities for absenteeism management, the Attendance at Work Guide clearly describes the roles and responsibilities for attendance management at all levels of Government.

Example: A supervisor's role is to

- communicate expectations for regular attendance
- provide positive reinforcement for regular attendance
- support/recognize improvement towards regular attendance
- recognize, on a regular basis, the effort employees invest in their work
- ensure that workplace conditions and environment are safe and healthy, as well as rectify any problems as they arise
- maintain a good working relationship with employees to help identify situations before they become problems. Offer help and support.
- reinforce the message that income replacement benefits are a form of insurance, and
- designate a replacement to receive notification of non-attendance in the case of the supervisor's absence. Let employees know who has been designated.

Continued on next page

Roles and Responsibilities Not Clearly Defined, Continued

Roles and responsibilities not well known

We interviewed various departmental employees and obtained inconsistent responses regarding roles and responsibilities. Several employees did not really know what their roles and responsibilities were regarding absenteeism management.

While roles and responsibilities are detailed in the Attendance at Work Guide, as noted above

- the guide has not been well circulated, and
- as a result employees know little of its existence.

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources ensure that all government employees are aware of their roles and responsibilities relating to sick leave.

Departmental response

The [enhanced] policy will clarify roles and responsibilities of employees, managers, and others involved in the process. The initial implementation plan will ensure that all existing employees have been made aware of the policy and there will be a strategy for ensuring that new employees are made aware of the policy.

Instances of Non-compliance With Policy

Overview

During our audit, we noted several cases where employees did not have a clear understanding of policy. We feel this contributed to our noting several areas of non-compliance with policy, such as

- employees not notifying supervisors when absent, and
- departments not
  - recovering advanced sick leave, nor
  - obtaining proof of illness.

Employees Not Notifying Supervisors When Absent

Requirement to notify supervisor of absence

Policy AD 2202 clearly specifies that employees must notify their supervisor immediately due to illness.

Of the 12 collective agreements we examined

- 10 required employees to notify their supervisor of illness
- 1 required employees to notify their supervisor OR a designated official, and
- 1 did not specify.

Lack of notification of absence

During our audit we noted several instances of non-compliance with policy regarding notification of absence. The majority of supervisors we interviewed are not requiring employees to notify them directly of their absence. In most cases, clerical employees are receiving notification, and are not always required to forward this information directly to supervisors.

Of the 10 supervisors we interviewed

- 2 required employees to notify them directly of their absence, and
- 8 allowed employees to notify clerical staff or fellow employees of their absence.

Problems

In our opinion there are several problems with this aspect of non-compliance. If employees do not directly notify their supervisor of absence then

- employees may feel less accountable, and
- supervisors
  - do not immediately know of absences, and cannot manage the absence as effectively, and
  - have more difficulty tracking absences, to ensure adequate leave reporting.

Our recommendation

We recommended that Departments ensure employees are notifying supervisors of absences as per policy and collective agreements.

Continued on next page

Employees Not Notifying Supervisors When Absent, Continued

Departmental response

The policy will specify notification requirements and will clarify whether or not the notification is expected to be provided to the manager directly or indirectly.

Departments Not Recovering Advanced Sick Leave

Advancement and recovery of sick leave

Policy AD 2202 clearly specifies that special sick leave with pay may be granted up to a maximum of 15 working days under the following conditions:

- where an employee does not have enough credits to cover the period of illness, and

it is expected that the employee will be able to return to work within a short time.

Department not consistently recovering advanced sick leave

We requested information from three departments on employees that terminated between January 1, 2001 and December 31, 2002 with a negative sick credit balance. This would mean that

- employees were advanced more sick leave than they had accumulated, and
- repayment had not been made or had not been recognized in the information system.

We noted the following:

Department	Number of terminated employees with negative sick leave balances and repayment not made.
Transportation	6
Family and Community Services	4
Health and Wellness	3

Departmental staff not aware of negative sick leave balances

The Office of Human Resources produces a monthly report detailing employees with overdrawn sick leave. They informed us this report is forwarded to the Directors of Human Resources within each government department. We are concerned that these reports are not being adequately utilized by departmental staff.

In one department we noted 28 employees with negative sick leave balances that turned out to be simply errors in the system. Thus, even though HRIS showed there were several employees owing sick days to the Province, it had gone undetected by departmental employees.

Continued on next page

Departments Not Recovering Advanced Sick Leave, Continued

Our recommendation	We recommended that departments ensure that all advanced sick leave is recovered, as per Policy AD 2202 and collective agreements.
Departmental response	There is an HRIS report that specifically reports advanced sick leave. Further action on this issue would not be cost-effective since the incidence of this problem is low.

Departments Not Obtaining Proof of Illness

Policy regarding obtaining proof of illness

Policy AD 2202 specifies the following rules apply for proof of illness:

- suitable proof of illness may be required for any period of illness, and
- an appropriate medical certificate is required, in all cases, for any period of sick leave in excess of 15 working days.

All 12 collective agreements we examined specify when an employer can request a medical certificate and noted the following:

#of collective agreements	Indicate when employer can request a medical certificate ...
5	for any illness.
6	for absences greater than three days or if suspected abuse.
1	not stipulated in contract.

Non-compliance with policy

We interviewed a number of supervisors to determine their practices for obtaining medical certificates.

Of the 10 supervisors interviewed

- 5 are not requesting medical certificates, and
- 5 are requesting medical certificates after three days absence.

Our recommendation

We recommended that departments ensure supervisors are obtaining medical certificates as per Policy AD 2202 and collective agreements.

Departmental response

The policy (AD 2202), which applies to non-unionized employees, cannot be applied to unionized employees. The new policy proposed above will include a provision related to medical certificates. It is not anticipated that medical certificates will be required for all absences.

Criterion 1 Conclusion

Criterion 1 - not met

We conclude that Criterion 1 was not met.

While policy is clear, it is not comprehensive or well communicated. We noted several instances of non-compliance of policy, which we believe is directly related to the lack of communication of policy.

While we were pleased to note the development of the Attendance at Work Guide, which does provide procedures to support policy, the Guide was not well circulated and employees knew little of its existence.

The Attendance at Work Guide is not policy, but simply an optional tool to use if you wish.

Section C

Criterion 2 - Providing Adequate Training for Managing Absenteeism

Overview

Purpose This section addresses the adequacy of training provided to employees with responsibility for managing absenteeism.

Criterion 2 ***Government should provide adequate training to employees with responsibility for managing absenteeism.***

Summary This table summarizes the problems and recommendations related to training employees with responsibilities for managing absenteeism:

Problems	We recommended that ...
Adequate training for managing absenteeism is not offered.	The Office of Human Resources ensure employees with supervisory responsibility receive adequate training in absenteeism management.
Government is not identifying the risks associated with absenteeism to enable training to be focused in these areas.	The Office of Human Resources identify risk factors that contribute to abnormally high absenteeism rates and develop training programs for employees to mitigate such risks.

In this section This section addresses the following issues.

Issue	See Page
Adequate Training Not Offered to Manage Absenteeism	44
Risk Factors Not Identified Nor Addressed in Training	46
Criterion 2 Conclusion	49

Adequate Training Not Offered to Manage Absenteeism

Importance of training

Training provides employees with the skills they need to carry out their responsibilities for managing absenteeism. It provides departments an opportunity to set expectations based on the training provided.

For our audit purposes, we were looking for the existence of both

- formal training. *Example:* Courses offered, and
- informal training. *Example:* Working with and learning from more experienced supervisors.

Training not offered nor promoted

The Office of Human Resources is responsible for the provision of management training, including skills used to manage sick leave.

While the Corporate training calendar offers a variety of courses for supervisors, human resource employees, etc, at the time of our audit, none related specifically to absenteeism or sick leave management.

While the Office of Human Resources did develop a training session to accompany the release of the Attendance at Work Guide in 2000

- it has not been offered since then, and
- the Office of Human Resources does not actively promote the training course. It is up to departments to request the training.

During our audit we noted that only 1 of the 10 supervisors we interviewed knew the training was available.

Supervisors not trained to manage absenteeism

We interviewed 10 supervisors in three Government departments and noted a significant lack of training provided in the area of absenteeism management.

Of the supervisors we interviewed

- only 1 had received any formal training in sick leave management
- most felt they had not acquired adequate sick leave management skills from working with more experienced supervisors, and
- all supervisors felt an increase in training would be beneficial.

Continued on next page

Adequate Training Not Offered to Manage Absenteeism,
Continued

Our recommendation	We recommended that the Office of Human Resources ensure employees, with supervisory responsibility, receive adequate training in absenteeism management.
Departmental response	Training will be offered as part of the proposed policy. Departments will determine who needs the training. It is not OHR's intention to require all managers to take this training since many managers currently have the skills they need in this area. It will be encouraged for new managers.

Risk Factors Not Identified Nor Addressed in Training

Risks not being identified

Government is not consistently identifying and analyzing factors that contribute to high absenteeism rates. In our opinion, identifying such factors would facilitate developing training programs to address them.

Rate may indicate risk

Some departments have higher absenteeism rates than others, and within departments, some branches have higher absenteeism rates.

The three departments with the highest absenteeism rates for the year 2002 in the Province are as follows:

Department	Average number of days per employee	% above Civil Service average of 9.58 days
Transportation	13.7	43%
Family and Community Services	10.2	6 %
Health and Wellness	10.2	6 %

Government is not examining these departments with high absenteeism rates to determine if there are risk factors that could be addressed to reduce the cost of absenteeism.

Continued on next page

Risk Factors Not Identified Nor Addressed in Training,
Continued

Patterns in causal factors might indicate risks

Departments are not analyzing absenteeism in regards to the types of illnesses causing the absence. We feel this would be beneficial in determining appropriate training and/or wellness programs for both supervisor and employee.

During our audit, we examined situations in which employees had used a significant amount of sick leave in 2000-2001 and 2001-2002. We looked at 30 employee records in three departments and noted the following:

Department	Highest # of sick days taken by 1 employee in 1 year	Average sick days per employee in Civil Service for 2001-2002	Various reasons for long term absences
Health and Wellness	245.5	9.58	• 30% back & surgical issues • 30% stress • 10% cancer • 30% unknown illness with doctors excuse
Transportation	243	9.58	• 10% back injury or other work related injury • 20% heart & respiratory • 50% stress & mental illness • 20% other medical/surgical
Family and Community Services	221	9.58	• 40% stress related • 30% diabetes/heart • 20% injury • 10% other medical

Note: Due to our limited sample, we cannot be certain these statistics are indicative of all absences in Government. However, we feel that identifying causal factors for absences is a start at identifying and mitigating risks.

Example: If a department determined that half of employee absences were due to back injuries, this might be an indication that back injury prevention systems need to be improved upon.

Continued on next page

Risk Factors Not Identified Nor Addressed in Training,
Continued

Training not provided in regions with highest risk

We found little evidence of absenteeism reports being used by supervisors that would detail risk factors. Only one department we audited was preparing quarterly absenteeism statistical reports by region.

Example: The report for the quarter ending Dec 31, 2002 showed that when compared to regional averages, one region had

- 25% higher absenteeism rates, and
- 69% higher long term sick leave.

While we were told that senior management and departmental human resource directors are reviewing these quarterly reports, we could find no evidence that training had been provided to management in the regions with the highest rates.

We feel the accumulation of absenteeism statistics by region/supervisor, types of illness, age, occupation, etc. would be useful if circulated to

- Human Resource directors
- senior departmental officials, and
- supervisors.

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources identify risk factors that contribute to abnormally high absenteeism rates and develop training programs for employees to mitigate such risks.

Departmental response

The policy and associated training will deal with high-risk situations.

Criterion 2 Conclusion

Criterion 2 - not met

We conclude that Criterion 2 was not met.

There is a lack of training offered to employees responsible for managing absenteeism. Further, training is not being developed to address high-risk areas.

Section D

Criterion 3 - Information to Support Management Decision-Making

Overview

Purpose This section looks at the completeness, accuracy and timeliness of information to support management decision making on absenteeism

Criterion 3 ***Government should have systems and practices in place to ensure the complete, accurate and timely recording and reporting of information to support management decision making on absenteeism.***

Summary This table summarizes the problems and recommendations related to completeness, accuracy and timeliness of information systems:

Problems	We recommended that ...
No assurance that sick leave information is complete.	Departments have controls in place to ensure that sick leave slips are completed and submitted for all absences as per policy.
Some inaccuracies in sick leave information	The Office of Human Resources develop controls to ensure that employees do not get sick leave credits they are not entitled to for the month of commencement of work.
Sick leave slip information is not always timely.	Departments ensure that sick leave slips are submitted and entered into HRIS in a timely fashion.
Sick leave information produced is not being used to support management decisions.	The Office of Human Resources • educate departmental employees on the interpretation and usage of reports provided. Departments should then ensure that reports are used to make decisions to better manage employee absence. • consider the cost/benefit of enhanced reporting, and • ensure that all supervisors with the responsibility for managing sick leave have access to employee sick leave information. Further, they should educate employees and promote the use of such access.

Continued on next page

Overview, Continued

Description of systems

The Human Resources Information System (HRIS) is the corporate human resource information system used throughout the New Brunswick civil service. It includes the recording of absenteeism information. Most departments have assigned a clerical employee to input sick leave data into HRIS.

We were pleased to note the development of this sophisticated system and that it is producing some useful, and relevant information. However, we did note some areas for improvement in the completeness, accuracy and timeliness of information.

In this section

This section addresses the following issues.

Issue	See Page
No Assurance Sick Leave Information Is Complete	52
Some Inaccuracies Noted in Sick Leave Information	55
Sick Leave Information Not Always Timely	57
Sick Leave Information Not Used for Decision-Making	58
Criterion 3 Conclusion	61

No Assurance Sick Leave Information Is Complete

Policy on completion of sick leave slip forms

Policy AD 2202 states that an employee, on return to work, completes the appropriate departmental or agency documentation.

Various collective agreements refer to employees completing a signed application for leave.

When an employee returns to work, this is what should happen:

1. The employee:
   - completes a sick leave slip, and
   - gives the sick leave slip to their supervisor for approval.
2. The supervisor signs the sick leave slip and gives to a clerical person to enter into HRIS.

Sick leave credits are automatically calculated and assigned to employees every month. Sick leave credits are deducted only when a sick leave slip is entered into the system.

This is an area of risk, because if a sick leave slip is not entered into the system, there will be no sick leave credit deducted.

Continued on next page

No Assurance Sick Leave Information Is Complete, Continued

Problems submitting sick leave slips

We noted the following problems with the submission of leave slips:

Delay in completing sick leave slips

Absences often take place well before sick leave slips are entered into HRIS. There is a time lag between the date of the absence and the date an employee completes a sick leave slip.

Supervisors we interviewed were not concerned that employees were intentionally not submitting sick leave slips, but did admit that employees often forget to complete the sick leave slips for anywhere between 1 and 4 months.

Inconsistent reporting to supervisor

Policy AD 2202 and most collective agreements we examined stipulate that employees who are absent must report their absence directly to their supervisor. This is important to enable the supervisor to note employee absences and ensure the appropriate leave documentation is received.

In the three departments we audited, we noted varying practices regarding the reporting of absences. Departmental supervisors we interviewed were not insisting that employees necessarily contact them when they called in sick. Employees were reporting absences to either

- their supervisor
- clerical employees, or
- fellow employees.

Continued on next page

No Assurance Sick Leave Information Is Complete, Continued

Weak controls for sick leave slip collection

Once an absence has been reported to a supervisor, the next step is to ensure a sick leave slip is collected. For departments that do not complete weekly time sheets, this becomes even more difficult. The absence must be noted in such a way that triggers the completion of a sick leave slip.

In the three departments we audited, various employees were attempting to keep lists of names of individuals who called in sick, and this list was used as a control sheet for ensuring sick leave slips were collected.

We did find that the control sheets were sometimes not up to date, and sick leave slips were often not collected until months after the absence. Because a number of different employees could add or delete names from the control sheets, we cannot be assured of the completeness.

Sick leave data entered into HRIS

We were interested in determining if sick leave information that was recorded on sick leave slips was being entered and captured by HRIS. We audited 132 sick leave slips and determined that 100% of these sick leave slips were reflected accurately in the system.

Thus, these three departments had developed systems to ensure that all sick leave slips received are properly entered into the system. However, we are uncertain as to whether sick leave slips are completed and submitted in the first place.

Our recommendation

We recommended that departments have controls in place to ensure that sick leave slips are completed and submitted for all absences as per policy.

Departmental response

The proposed policy will address this departmental obligation.

Some Inaccuracies Noted in Sick Leave Information

Introduction

Accurate sick leave information is an important aspect of ensuring eligible employees receive only the benefits they are entitled to receive. During our audit, we noted some areas in the system that need strengthening.

Employee Self Service contributes to accuracy

The Office of Human Resources has developed an *Employee Self Service* (ESS) application within HRIS. ESS allows employees to access a variety of human resource data, including their own sick leave information.

In our survey of 52 employees hired within the last twelve months, 96% reported knowing how to access their own sick leave information.

Because employees can regularly check their own sick leave information, we feel this contributes to the overall accuracy of data. However, we cannot be assured that employees would report an error in their balance of sick leave credits.

Errors in assigning sick leave credits

Policy on sick leave credits and employee commencement

Policy AD 2202 specifies that when the employee commences work after the first 10 working days of the month then he/she begins to accumulate sick leave credits after the first day of the following month.

During our audit, we sampled 31 employees who commenced work after the first 10 working days of the month, thus disqualifying them from a sick leave credit that month. Of these, 4 employees (13%) were erroneously assigned a sick leave credit for the month of commencement of work.

Errors noted

We also noted several other errors in the course of our audit work.

Example: We noted the system showed one employee as having a balance of –16.75 days, which was corrected during our audit to a balance of +21.5. Departmental employees explained to us that the employee was supposed to be reimbursed sick days when a workers' compensation claim was processed, but the reimbursement never took place.

Continued on next page

Some Inaccuracies Noted in Sick Leave Information, Continued

Our recommendation	We recommended that the Office of Human Resources develop controls to ensure that employees do not get sick leave credits they are not entitled to for the month of commencement of work.
Departmental response	The low incidence of this problem means that the cost of additional controls would exceed the benefit derived from them.

Sick Leave Information Not Always Timely

Introduction

Information must be timely in order to be used effectively in making decisions.

Sick leave slip data entry not timely

Officials at the Office of Human Resources informed us they assumed departments were using HRIS "live" to enter data. In other words, as sick leave slips are received, they are entered in the system with very little delay.

During our auditing, we determined this is not the case and noted that

- employees are not always submitting sick leave slips for entry on a timely basis, and
- clerical employees are batching sick leave slips and often entering them in batches of months at a time.

This table summarizes the timeliness of sick leave slip data entry for the Civil Service for the year 2002.

Sick leave slips entered....	Percentage
Same month	46.5%
1 month later	37.8%
2-6 months later	8.9%
Greater than 6 months later	6.7%

Our recommendation

We recommended that departments ensure that sick leave slips are submitted and entered into HRIS in a timely fashion.

Departmental response

While it would be ideal if all leave could be recorded immediately after the leave period, there is no evidence that the time lag is causing serious problems. There is no suggestion that employees get undeserved benefits as a result of the delay or that management reporting is adversely affected. The Office of Human Resources will encourage departments to expedite the processing of these leave forms; however, additional corporate controls are not anticipated since the costs of such controls would exceed the benefits.

Sick Leave Information Not Used for Decision-Making

Introduction

The collection and recording of sick leave information is a time consuming and costly process. If reports are being produced from the information, but are not used to support decision-making, the information is of limited value.

As part of our audit, we wanted to determine if absenteeism information produced by HRIS was being used for decision-making.

Absenteeism reports not used effectively

We were pleased to note that the Office of Human Resources prepares absenteeism reports for each department on a monthly basis.

Deputy Ministers receive a report detailing the average number of sick days taken and the associated cost for their own departmental employees and for the Civil Service as a whole. These reports show statistics for the current month as well as prior months in the calendar year.

However, we noted that these reports were not provided to the supervisors we interviewed. Further, we found no evidence that such reports were used to support management decisions. We believe the reports are produced but not being effectively used by departments.

No Formalized Absenteeism Targets and Goals

As will be discussed under Criterion 5, because there are no formalized absenteeism targets or goals, simply providing absenteeism statistics to departments may be of limited value.

We question the value of Deputy Ministers knowing what their departmental absenteeism rates are without knowing what they should be.

Continued on next page

Sick Leave Information Not Used for Decision-Making,
Continued

October highest month for absenteeism

We reviewed the number of sick days taken per month for all employees in the Civil Service for the fiscal years 2001-2002 and 2002-2003. We noted the following:

Year	Average # of sick days taken per month	Month with highest # of sick days	% sick days higher in October than average for the year
2001-2002	8461	October	14%
2002-2003 ***Note:*** Only first 10 months available at time of audit.	7259	October	21%

Absenteeism statistics not used

In the course of our audit, we found no evidence in either the Office of Human Resources, or the three departments we audited, that management had addressed the issue of why October has the highest absenteeism rates.

No departmental supervisors we interviewed were aware of the statistics, and no one had initiated any work in this area.

Suggestion for enhanced reporting

Hand in hand with the need to better communicate the value and usefulness of reports, the Office of Human Resources could also be looking at the value of enhanced reporting.

While as noted above, there are some useful absenteeism reports being produced, we developed suggestions of some other reports that may be beneficial and would support decision-making. Examples of some useful reports used to manage absenteeism are absence by:

- days of the week
- duration of days
- supervisor/branch
- age/occupation/sex

Office of Human Resources Officials agreed with us that these reports would be useful, however they were concerned about the cost/benefit of producing them. While we understand this dilemma, we feel such reporting is necessary to provide management with the tools to adequately manage absenteeism.

Continued on next page

Sick Leave Information Not Used for Decision-Making,
Continued

Supervisors not accessing employee sick leave records

The Office of Human Resources informed us that they felt all supervisors had access to their own employees sick leave records through HRIS. The purpose of this access was so supervisors would be able to manage and monitor their employees' sick leave more diligently.

Of the 10 supervisors we interviewed we noted:

- only 4 actually had access to their employees sick leave records, and
- only 2 of these 4 supervisors were using the access, and it was only for ensuring employees had sick credits available, and not for monitoring purposes.

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources

- educate departmental employees on the interpretation and usage of reports provided. Departments should then ensure that reports are used to make decisions to better manage employee absence.
- consider the cost/benefit of enhanced reporting, and
- ensure that all supervisors with the responsibility for managing sick leave have access to employee sick leave information. Further, they should educate employees and promote the use of such access.

Departmental response

These recommendations will be dealt with as part of the training associated with implementation of the proposed policy. It is anticipated that the few managers who do not have access to the managerial self service site will acquire it over time. Enhanced reporting will be considered and implemented if the business case warrants it. This will be assessed during the 2004/05 fiscal year.

Criterion 3 Conclusion

Criterion 3 - partially met

We conclude that Criterion 3 was partially met.

We were pleased to note the development of Employee Self Service where employees can check their own sick leave information. We feel this contributes to the overall accuracy of data.

However, we did note errors in the completeness of the information system. And because data is not always entered in a timely fashion, the information provided is not always up to date.

We found no evidence that information produced is being used to support management decisions.

Section E

Criterion 4 - Integration of Attendance Management Practices

Overview

Purpose This section discusses how well attendance management is integrated into day-to-day management practice.

Criterion 4 ***Government should ensure an active attendance management approach is well - integrated into day-to-day management practice.***

Summary The following table summarizes problems and recommendations related to attendance management practices:

Problems	We recommended that ...
Government has no formalized attendance management program.	The Office of Human Resources establish a formalized attendance management program that is well integrated into day-to-day management practice.
No departmental individual(s) dedicated to overall attendance management.	The Office of Human Resources ensure that Deputy Ministers clearly assign responsibility for overall attendance management to an individual or individuals. This individual(s) should be given a clear mandate and senior management should monitor results.
Short but frequent absences are not well managed.	The Office of Human Resources • develop systems that enable supervisors to review reports that would clearly show the development of absences patterns, and • ensure that short but frequent absences are appropriately scrutinized and reviewed by management.

Continued on next page

Overview, Continued

Summary (continued)

There are some areas for improvement in the management of long-term absences.	The Office of Human Resources • consider the use of a generic medical form to be used by all Government employees, which encourages doctors to complete an expected date of return and describe possible tasks employees can do. • develop a formalized trigger regarding the number of days absent that would force a review by management and/or Human Resource personnel. *Example:* If an employee is absent x number of days, a meeting would take place between employee and employer to discuss the situation and possible return to work, and • provide departments with formalized guidance on their legal "duty to accommodate."
There are some areas for improvement in the promotion of wellness.	The Office of Human Resources evaluate the major causes for absenteeism and consider developing appropriate wellness strategies to minimize absences.
Government is not identifying high-risk areas and managing these.	The Office of Human Resources identify and manage high-risk areas for absenteeism.

In this section This section addresses the following issues.

Issue	See Page
No Formalized Attendance Management Program	64
No Dedicated Departmental Attendance Managers	65
Short But Frequent Absences Not Well Managed	66
Some Improvements Needed For Managing Long Term Absences	68
Few Appropriate Wellness Strategies to Address Risks	73
High Risk Areas Not Identified Nor Well Managed	75
Criterion 4 Conclusion	76

No Formalized Attendance Management Program

Benefits of a formalized program

The benefits of a formalized attendance management program are that government can detail expectations for attendance management and provide a best practices approach to be used consistently by all departments.

Limitations of not having a formalized program

We determined early on in our audit that the Office of Human Resources has not established a formalized attendance management program. This lack of a formalized program means that

- expectations for management are not documented and well known
- results are not reviewed and changes made accordingly, and
- practices vary amongst departments.

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources establish a formalized attendance management program that is well integrated into day-to-day management practice.

Departmental response

As indicated above, the current policy will be reviewed and revised where necessary. It is anticipated that this policy, complemented with current levels of expertise provided by OHR and line department HR staff, will provide the guidance that managers need to be effective in managing absenteeism. No formalized program will be developed at this time.

No Dedicated Departmental Attendance Managers

Introduction

Deputy Ministers are responsible for the day-to-day management of departmental employees.

While we would not expect Deputy Ministers to necessarily perform absenteeism management tasks themselves, we would expect a clear delegation of responsibilities to other employees.

While various departmental employees have been assigned various tasks as it relates to absenteeism (*Example*: Supervisors to approve sick leave/clerical employees to enter data into system), there is no assignment of a dedicated attendance manager.

Benefits of a dedicated attendance manager

In our opinion, departments would benefit from assigning a manager responsible for the overall management of departmental absenteeism.

This would allow all efforts to

- be coordinated
- provide a consistent approach to managing absenteeism, and
- contribute to accountability of results.

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources take the lead in ensuring Deputy Ministers clearly assign responsibility for overall attendance management to an individual or individuals.

This individual(s) should be given a clear mandate and senior management should monitor results.

Departmental response

The proposed policy will be based on the principle that attendance management must be integrated into the day-to-day management work done by managers. The policy will not encourage the separation of attendance management from all the other elements of human resource management carried out by managers. Corporate and departmental management information (MIS) reports on sick leave are produced now and are provided to Deputy Ministers for monitoring and management purposes.

Short But Frequent Absences Not Well Managed

Why manage short frequent absences?

It is important to manage short but frequent absences not only because the costs are significant, but also to maintain good morale amongst the employees that are present at work.

Short frequent absences avoid scrutiny

We noted that short but frequent absences generally avoided scrutiny because:

- Sick leave policy AD 2202 only requires medical certificates for absences of greater than 15 working days.
- Many collective agreements only require medical certificates for absences of greater than 3 working days.
- While supervisors can look at individual employee absence records, there are no reports being produced that would clearly show the development of absence patterns.
- There is no formal trigger point (*Example:* Absent for 5 days in the last 6 months) that would mandate a management review.

Supervisors informed us that

- short but frequent absences are common in occurrence and the most difficult to manage, and
- some employees feel that a sick day here and there is an entitlement, not an insurance.

Absences may be symptom of bigger problem

Short but frequent absences may be a symptom of a bigger problem. Literature reports that unhappy employees call in sick more frequently.

Thus, it is important for frequent absences to be reviewed not only to minimize the frequency of unnecessary absences, but to also assist in determining if the absences are really a symptom of a bigger problem.

Examples:

- Does the workplace promote a healthy, happy working environment?
- Are there stresses in the workplace that could be identified and rectified?

Continued on next page

Short But Frequent Absences Not Well Managed, Continued

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources

- develop systems that enable supervisors to review reports that would clearly show the development of absences patterns, and
- ensure that short but frequent absences are appropriately scrutinized and reviewed by management.

Departmental response

This issue will be dealt with by the proposed policy and if additional reporting is necessary and cost-beneficial it will be developed and made available to managers.

Some Improvements Needed For Managing Long Term Absences

Definition: Long-term absence

While Government has not formalized the definition of long-term absences, most supervisors we interviewed described long-term absences as being greater than 10-15 days.

Statistics for long-term absences

We reviewed statistics in three Government departments for employees that used 15 or more sick days a year in 2001 and we determined the following:

Department	# of employees using 15 or more sick days	Average # of sick days taken per employee	Equivalent in years of work lost
Transportation	422	41.3	67 years
Health and Wellness	138	33.9	18 years
Family and Community Services	227	33.4	29 years

Early intervention is important

Research shows the importance of early intervention in returning employees to the workplace. Several studies have indicated that the longer a person is away from their job, the less likely it is they will return to work.

A study completed by the Ontario Medical Association states, "an individual has a 50% probability of returning to work after six months on disability leave, 20% after 1 year, and only 10% after 2 years."

We were interested in determining what steps government is taking to return an employee to the workplace within a reasonable time period.

No formalized early intervention program

While we noted some examples of good practice in long-term absence management, government has no formalized early intervention program.

Of the three departments we audited, we found varying practices for returning employees to work. One department has developed their own long-term disability management program, while another has recently drafted a disability management policy and program.

Continued on next page

Some Improvements Needed For Managing Long Term Absences, Continued

Benefits of an early intervention program

While recognizing the need for flexibility due to individual circumstances, we see value in a formalized government wide approach to early intervention. In our opinion, this approach would provide

- fairness and equity in all departments, and
- comfort that all departments were meeting a certain standard.

Process for reviewing absences

Here is the process for reviewing long-term absences as described to us by management in three government departments.

Stage	What happens
1	The employee gives a medical note to their immediate supervisor.
2	The supervisor reviews the medical note and contacts the employee as deemed appropriate.

3	When the absence continues for a longer period of time the following happens:
	• the supervisor contacts departmental human resource staff for assistance in managing the absence, and
	• human resource staff:
	  • contacts the employee and their physician, and
	  • reviews possibilities for re-integration into the work place.

Continued on next page

Some Improvements Needed For Managing Long Term Absences, Continued

Problems and possible solutions

We noted the following problems with departmental management of long-term absences:

Problem	Implication (s)	Possible Solution
Medical certificates from doctors are vague, they do not detail • expected date of return, or • what an employee can do.	Supervisors • have difficulty planning for replacement workers • are less able to plan an alternative work schedule/or accommodate employee • don't bother asking for medical certificates, leaving employees less accountable.	Enforce the usage of a generic medical form to be used by all Government employees, which requires doctors to complete an expected date of return and describe possible tasks employees can do.
No triggers that would force management review, thus some long-term absences are "falling through the cracks." *Example:* We noted one employee absent for 205 days in one year that had not been contacted for follow up or return to work possibilities.	Employees may not be returned to work as quickly as possible.	Develop a formalized trigger that would force a review by management and/or Human Resource personnel. *Example:* If an employee is absent x number of days, a meeting would take place between employee and employer to discuss the situation and possible return to work.

Continued on next page

Some Improvements Needed For Managing Long Term Absences, Continued

Problems and possible solutions (continued)

Problem	Implication (s)	Possible Solution
Human Rights Legislation requires that employers do not discriminate based on a disability. On the other hand, an employer is not required to accommodate an employee to the point of undue hardship. Thus, there is gray area when it comes to knowing to what extent departments must continue to employ an individual who is unable to perform their current job. Practices varied in the three departments we audited. Some departments are able to find employees suitable work within their own department, while others are not. *Example:* A Department of Transportation official shared with us the difficulty in finding a laborer with a back injury a suitable alternate work environment. No departments were actively seeking employment in other departments for employees who were unable to perform work within their own departments.	• Employees not being offered alternate work arrangements other than their own job, and potentially staying off work longer than necessary. • Fairness and consistency amongst departments regarding accommodation not being promoted.	Government should provide guidance to management on their legal "duty to accommodate."

Continued on next page

Some Improvements Needed For Managing Long Term Absences, Continued

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources

- consider the use of a generic medical form to be used by all government employees, which encourages doctors to complete an expected date of return and describe possible tasks employees can do.
- develop a formalized trigger regarding the number of days absent that would force a review by management and/or Human Resource personnel. *Example:* If an employee is absent x number of days, a meeting would take place between employee and employer to discuss the situation and possible return to work, and
- provide departments with formalized guidance on their legal "duty to accommodate."

Departmental response

The proposed absenteeism policy will address long-term absence. Consideration will be given to whether or not a generic medical form is viable or appropriate. OHR will assess the trigger concept as part of its review of enhanced reporting. The Office of Human Resources has delivered a one-day information session to all departments on the "duty to accommodate". Fifty-seven individuals from thirteen Part I departments attended the session on June 18, 2003. This will be repeated when required.

Few Appropriate Wellness Strategies to Address Risks

Government initiatives

Both private industry and public sector organizations are recognizing the benefits of wellness promotion. Programs are commonly offered to employees to help them to

- stop smoking
- control high blood pressure
- promote fitness and nutrition, and
- reduce stress.

Studies have shown that such initiatives improve employee morale and reduce absenteeism. Some initiatives we noted that the provincial government has undertaken to reduce sickness absence are

- Employee Family Assistance Program (EFAP)
- ergonomics assessments
- scent reduction program
- flexible working hours, and
- flexible working arrangements.

Some departments have implemented

- walking clubs and wellness promotions, and
- paid flu shots.

Problems with Government initiatives

We found these problems with the government initiatives:

- In our survey of 52 new employees, 29% reported not being aware of the Employee Family Assistance Program (EFAP).
- Despite options made available in Government Policy AD 2253 regarding alternate work arrangements, supervisors we interviewed informed us that their departments are still not providing employees with flexible working hours/arrangements.
- Departmental employees informed us they feel more could be done to promote wellness. They would like to see some employer paid fitness programs.

Continued on next page

Few Appropriate Wellness Strategies to Address Risks,
Continued

HRIS can't distinguish reasons for absence

Because HRIS only records an absence as a sick day and does not distinguish between various reasons for absences, for example flu, stress or sore back, it becomes difficult to develop wellness programs to address the major contributing factors of absenteeism.

While government has implemented some useful wellness programs, we found no analysis that would show that these wellness programs were targeted at the areas causing any significant amount of preventable absenteeism.

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources evaluate the major causes for absenteeism and consider developing appropriate wellness strategies to minimize absences.

Departmental response

As mentioned in the general comments above, steps are being taken to move gradually towards a comprehensive employee wellness approach which is intended to maximize wellness rather than focus on management of absences. The ultimate objective of this strategy is to prevent illness, to mitigate the effects of illness, and to maximize employee work satisfaction and productivity. This wellness strategy will be an integral part of the comprehensive government wellness strategy.

High Risk Areas Not Identified Nor Well Managed

Retiring employees high risk

As discussed earlier in our report, there are several risk factors that have not been identified as it relates to the management of absenteeism. Absence statistics by supervisor, region, types of illnesses, and occupation are not being used to identify high-risk areas.

During our audit it also came to our attention that the issue of retiring employees is also an area of risk. We looked at sick leave usage for 282 employees in three departments who retired between January 1, 2001 and December 31, 2002.

We noted that

- in the 12 months prior to retirement, these employees used 4.3 times more sick days than the 2001-2002 provincial yearly average, and
- the total number of days used by these employees was 15,830, which equates to 60.9 years worth of work.

Government not managing sick leave for retiring employees

We surveyed senior management and supervisors in these three government departments to determine if they were identifying and managing high-risk areas for absenteeism - specifically employees nearing retirement.

We determined that

- retirement had not been formally recognized as a high risk area
- only one department had done any analysis to compare absenteeism rates of retiring employees to non-retiring employees, and
- there is no plan in place to mitigate such risks.

Our recommendation

We recommended that departments identify and manage high-risk areas for absenteeism.

Departmental response

The proposed policy will be designed to deal with those aspects of absenteeism management having the greatest consequences, costs, benefits, and potential for improvement.

Criterion 4 Conclusion

Criterion 4 - not met

We conclude that Criterion 4 was not met.

Government has not established a formal attendance management program. Short but frequent absences are not well managed and sometimes employees on long-term absences fall through the cracks or are not offered alternate employment.

Government is not identifying and managing high-risk areas such as retiring employees.

Section F

Criterion 5 - Measuring and Reporting on Effectiveness of Attendance Management

Overview

Purpose The purpose of this section is to discuss the extent government is measuring and reporting on the effectiveness of attendance management.

Criterion 5 ***Government should measure and report on the effectiveness of attendance management on a regular basis and make changes as appropriate.***

Summary This table summarizes the problems and recommendations related to measuring and reporting of the effectiveness of attendance management:

Problems	We recommended that ...
No documentation and communication of goals.	The Office of Human Resources document and communicate goals for absenteeism to all levels of Government.
No objectives.	The Office of Human Resources • Develop objectives relating to the management of absenteeism that are linked to goals and broadly communicated to all levels of Government. • Regularly compare absenteeism statistics to other Provinces and private industry, as a step to measure the effectiveness of absenteeism management.
No reporting on effectiveness.	The Office of Human Resources report on the effectiveness of absenteeism management. Reporting should include descriptions of • intended vs. actual results, and • strategies to accomplish goals.

Continued on next page

Overview, Continued

In this section This section addresses the following issues.

Issue	See Page
No Documentation and Communication of Goals For Absenteeism Management	79
No Objectives For Absenteeism Management	81
No Reporting on Effectiveness of Absenteeism Management	84
Criterion 5 Conclusion	85

No Documentation and Communication of Goals For Absenteeism Management

Accountability for results

Government must be held accountable for results. The management of absenteeism is no exception. In order to fulfill this obligation for accountability, information on intended and actual results must be produced and presented to the Legislative Assembly and ultimately the public.

Policy AD 1605 and accountability

One measure of effectiveness is the extent to which an organization has achieved its intended results, or its plans. This is reflected in the PNB's policy AD 1605. Subsection 5.1(a) of the Annual Report Policy states:

"To the degree possible, departments and agencies should give a clear account of goals, objectives *and performance indicators. The report should show the extent to which a program continues to be relevant,* ***how well the organization performed in achieving its plans*** *and how well a program was accepted by its client groups."*

The policy focuses on accountability reporting. One can see that good planning is a fundamental assumption to good reporting.

If the departments and agencies are supposed to be giving a clear account of their goals and objectives when the year is finished, it is obvious that they should have had them in place when the year began. And these goals and objectives should be driving the departments' programs throughout the year.

Definition: Goal

The Canadian Council of Legislative Auditors (CCOLA) defines a goal as "a general statement of desired results to be achieved."

Goal for absenteeism management

Officials at the Office of Human Resources clearly described two goals to us that they hoped to achieve in regards to the management of absenteeism.

These goals are as follows:

1. To have no material increases in absenteeism rates year by year.
2. To have employees get the sick time they truly need and no more.

These statements meet the CCOLA definition of a "general statement of desired results."

Continued on next page

No Documentation and Communication of Goals For Absenteeism Management, Continued

Problems with goals

While we were pleased to note these goals had been developed, we noted the following problems

- the goals are not documented in any policy/collective agreement, and
- other than Office of Human Resource officials, no departmental employees we interviewed were aware of the goals.

Our recommendation

We recommended the Office of Human Resources document and communicate goals for absenteeism to all levels of government.

Departmental response

The proposed policy and the training material will articulate goals related to the management of absenteeism.

No Objectives For Absenteeism Management

Definition: Objective

The Canadian Council of Legislative Auditors defines an objective as "a specific statement of results to be achieved over a specified period of time. This statement may be described in terms of a target."

No objectives for absenteeism management

We determined from our interviews with Office of Human Resources officials, that there are no such objectives for absenteeism management. As we have noted, specific well-defined objectives are a foundation of good reporting.

Difficulties developing targets

Literature describes some organizations as having targets of

- improving absenteeism rates by a certain %
- achieving the same as or better than national averages, and
- achieving a desired %.

Officials at the Office of Human Resource described to us their difficulty in developing targets for absenteeism. They feel they cannot assign a magic number, or easily assign another target.

While we sympathize with the difficulties, we think it is important to develop a target for absenteeism.

Continued on next page

No Objectives For Absenteeism Management, Continued

NB highest absenteeism in Canada

The Office of Human Resources is not comparing absenteeism statistics to other organizations. In our opinion, a good starting point to measuring effectiveness would be to compare your organization to other public and private sector organizations.

This table summarizes absenteeism statistics for provincial governments in Canada for 2001 as reported by Statistics Canada:

Province	Average sick days used per employee
New Brunswick	10.4
British Columbia	10.3
Nova Scotia	9.9
Saskatchewan	9.1
Quebec	9
Newfoundland & Labrador	8.3
Prince Edward Island	7.8
Ontario	7.7
Alberta	6.9
Manitoba	6

NB sick days: Government higher than private sector

We obtained statistics on absenteeism rates in the New Brunswick private sector from Statistics Canada. We noted that New Brunswick public sector employees consistently use a higher number of sick days than their counterparts in private industry.

This table shows the percentage by which government absenteeism rates exceed private industry rates:

Year	Higher % absenteeism rates in government vs private sector
1999	31.7%
2000	24.7%
2001	20.2%

Continued on next page

No Objectives For Absenteeism Management, Continued

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources

- regularly compare absenteeism statistics to other Provinces and private industry, as a step to measure the effectiveness of absenteeism management, and
- develop objectives relating to the management of absenteeism that are linked to goals and broadly communicated to all levels of government.

Departmental response

While the proposed policy will articulate absenteeism goals, it will not include quantitative objectives or target utilization levels. Given the frequency distribution curve (17 % of employees took no sick leave in 2002) and the fact that employee needs vary, a generic target would be inappropriate. An assessment of the viability of inter-provincial comparisons will be made to determine if the information is readily available, consistent, comparable, and cost-effective to collect. Implementation of this recommendation will depend on the results of this assessment.

No Reporting on Effectiveness of Absenteeism Management

Responsibility to report on effectiveness

In response to growing expectations for accountability, clearly management has a responsibility to report on effectiveness. This is often accomplished through departmental annual reports.

High cost of absenteeism yet no reporting

During our audit, we noted a significant lack of both corporate and departmental reporting on the effectiveness of absenteeism management.

Despite the significant costs of absenteeism, we found no reporting of the management of these costs in any departmental annual reports.

Our recommendation

We recommended that the Office of Human Resources report on the effectiveness of absenteeism management in its departmental annual report.

Reporting should include descriptions of

- intended vs. actual results, and
- strategies to accomplish goals.

Departmental response

The Office of Human Resources will review the effectiveness of the proposed policy at a suitable point after its implementation. Since formal evaluations are costly, periodic reviews will be the approach taken.

Criterion 5 Conclusion

Criterion 5 - not met

We conclude that Criterion 5 was not met.

The Office of Human Resources does have established goals, however these goals are not documented nor broadly communicated. Further, there is a lack of established objectives.

The Office of Human Resources is not measuring or reporting on the effectiveness of absenteeism management.

Chapter 4
Financial Audits in Departments and Crown Agencies

Contents

Background 89
Scope 90
Office of Human Resources - Human Resources Information System 91
Service New Brunswick - Service Agreements with Departments and Agencies 95
Department of Family and Community Services - NB Housing 98
Department of Training and Employment Development - Training and Skills Development Program 99
Losses through fraud, default or mistake 101

Financial Audits in Departments and Crown Agencies

Background

4.1 The Legislative Assembly approves the budget that sets out the government's financial plans. The duties imposed on our Office require us to audit the actual financial results and report our findings to the Legislative Assembly.

4.2 Our audit work encompasses financial transactions in all government departments. As well, we audit pension plans and other trust funds, including the Fiscal Stabilization Fund.

4.3 We also audit the Crown Corporations, Boards, Commissions and other Agencies which are listed below. We have issued audited financial statements of all these agencies for the year under review.

4.4 Agencies included in the Public Accounts:

- Advisory Council on the Status of Women
- Algonquin Golf Limited
- Algonquin Properties Limited
- Kings Landing Corporation
- Lotteries Commission of New Brunswick
- NB Agriexport Inc.
- New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation
- New Brunswick Crop Insurance Commission
- New Brunswick Highway Corporation
- New Brunswick Municipal Finance Corporation
- New Brunswick Public Libraries Foundation
- New Brunswick Research and Productivity Council
- Premier's Council on the Status of Disabled Persons
- Provincial Holdings Ltd.
- Regional Development Corporation
- Regional Development Corporation - Special Operating Agency
- Youth Council of New Brunswick

4.5 Other Agencies:

- Le Centre communautaire Sainte-Anne
- Legal Aid New Brunswick

Scope

4.6 To reach an opinion on the financial statements of the Province, we carry out audit work on the major programs and activities in departments. In addition, we audit major revenue items and a sample of expenditures chosen from departments. We also test controls surrounding centralized systems.

4.7 We take a similar approach to our testing of the Province's pension plans. Our objective in doing this work is to reach an opinion on the financial statements of each plan.

4.8 Because of the limited objectives of this type of audit work, it may not identify matters which might come to light during a more extensive or special examination. However, it often reveals deficiencies or lines of enquiry which we might choose to pursue in our broader scope audit work.

4.9 It is our practice to report our findings to senior officials of the departments concerned, and to ask for a response. Some of these findings may not be included in this Report, because we do not consider them to be of sufficient importance to bring to the attention of the Legislative Assembly, or because public attention to weaknesses in accounting controls before they are corrected could possibly result in loss of government assets.

4.10 Our work in Crown agencies is usually aimed at enabling us to give an opinion on their financial statements. During the course of this work, we may note errors in accounting records or weaknesses in accounting controls. We bring these matters to the attention of the agency, together with any recommendations for improvement.

4.11 This chapter of our Report summarizes issues related to departments and Crown agencies which we consider to be significant to the members of the Legislative Assembly.

4.12 Our examination of the matters included in this chapter of our Report was performed in accordance with Canadian generally accepted auditing standards, including such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances. The matters reported should not be used as a basis for drawing conclusions as to compliance or non-compliance with respect to matters not reported.

Office of Human Resources - Human Resources Information System

Background

4.13 Our Office has a long-range plan to review all key computer systems in the Province of New Brunswick. This review is used to support our audit opinion on the provincial financial statements. We identified the Human Resource Information (HRI) system in the Office of Human Resources (OHR) as one of these key systems because of the magnitude of the dollars processed by the system.

Scope

4.14 The objective of our audit was to review and assess the adequacy of the internal controls in the computer environment and in the computer application.

4.15 The scope of our audit was limited to regular, seasonal and casual payrolls of the Civil Service. These payrolls process approximately $500 million in expenditures. Regular payroll represents approximately 93% of the $500 million payroll and is comprised of positioned, full-time or part-time employees of the provincial government.

Computer environment

Conclusion

4.16 Based on our examination, we determined that the HRI system computer control environment is adequate to support the operation of the HRI system. However, we noted a number of areas where improvements should be made.

Development of a business continuity plan

4.17 From our discussions, we determined that OHR does not have a formal documented business continuity plan (BCP). A BCP is important as it identifies critical business processes and establishes the information and resources that are needed to ensure that these processes continue to operate in the event of a disruption in service. A subset of a business continuity plan is an Information Technology (IT) recovery plan. This plan focuses on the recovery of the computer environment needed to support the critical business processes if a disruption should occur.

4.18 We determined that OHR has taken some steps to reduce the impact of business disruptions. OHR indicated that it has an assortment of documents that address various components of a BCP. However, these documents are not organized into one "plan" that clearly identifies them as being the procedures to follow in the event of a disruption. Not having these documents organized into one plan could increase system down time if employees are unclear of their responsibilities or of what procedures to follow should a disruption occur. A situation such as this could result in the inability to meet the payroll obligations of the government.

4.19 We are pleased to report that OHR is currently participating in a departmental contingency planning process commissioned by the Department of Public Safety and we encourage the completion of this project. Although we have not reviewed the progress of this project, we

expect it will result in a comprehensive BCP that will ensure the human resources needs of the government will continue to be met if a disruption in service should occur.

Recommendation

4.20 We recommended that OHR develop and document a BCP to help ensure the human resources needs of the government are met in the event of a disruption. The BCP should incorporate a tested information technology recovery plan for the HRI system. The BCP plan should be reviewed and updated periodically to ensure it reflects changes in infrastructure and the organization.

Departmental response

4.21 *Some elements of a Business Continuity Plan (BCP) are already in place including detailed procedures supporting the system management, system development, and system operation processes. These include procedures related to system backup, recovery, security, etc. While no environment exists that will permit the staging of a mock disaster and the actual testing of a recovery plan, many existing system testing processes (for example those used when system enhancements are implemented) which are used on a regular basis provide a level of assurance that the system could be recovered if necessary. Additional work will be done to extend these components of a BCP (especially for payroll related activities) over time and the material will be ... updated as required.*

Training for new system users

4.22 From our review, we noted that both OHR and departmental payroll personnel provide HRI system training to new users. Because of the complexity of the system, we believe that all new users should receive a minimum level of training. Given that this training is provided by a number of different sources, we believe OHR should establish minimum training standards to promote a consistent training approach throughout client departments. These standards would help to reduce the risk of departmental inefficiencies and procedural errors being passed on to new users.

Recommendation

4.23 We recommended that OHR establish minimum training standards to be used by all departments when training new system users. These standards would help ensure that new users of the system are appropriately trained.

Departmental response

4.24 *A training program guide will be developed which will outline minimum recommended training coverage for each of the relevant functional areas of the application. This will include linkages to the HRIS Operational System documentation posted on the HRID Intranet Web Site, and will allow training efforts to be aligned with the duties of the individual being trained. This program will be distributed to departmental HR directors for implementation.*

Regular review of inactive accounts

4.25 As part of our audit, we reviewed HRI system user accounts to ensure that inactive accounts are disabled on a timely basis. Based on

our discussions with OHR staff, we determined that the system does not automatically disable user accounts after a specified period of inactivity. Instead, the OHR manually reviews inactive accounts periodically. At the time of our audit, we noted that this review had not been performed since February 2000. OHR subsequently performed a review and disabled any accounts that had not been accessed in over twelve months.

4.26 The new password standards, implemented by the Department of Supply and Services in June 2003, require user accounts that have been inactive for more than 90 days be disabled. We believe that OHR should comply with this standard by either modifying the system such that inactive accounts are automatically disabled or by reviewing user accounts every three months and manually disabling the inactive accounts.

Recommendation

4.27 We recommended that OHR modify the HRI system so that user accounts are automatically disabled after 90 days of inactivity. If this option is not feasible or economical, a manual review should be performed and user accounts that have not been accessed for 90 days should be disabled.

Departmental response

4.28 *OHR agrees with this recommendation and a manual procedure will be implemented to review account activity and inactivate dormant accounts.*

Application controls

Conclusion

4.29 Based on our examination, we determined that we can rely on the HRI system application controls to express an opinion on the financial statements of the Province of New Brunswick. However, we noted a number of areas where improvements should be made.

Clear communication of payroll accrual information to departments

4.30 During the course of our work, we determined that the HRI system automatically calculates the payroll accrual for regular payroll. However, depending on the type of earnings, the system either allocates all of the earnings to the old fiscal year or prorates the earnings between old year and new year (e.g. all overtime earnings are allocated to the old year, but regular earnings are prorated between old year and new year).

4.31 While the different accounting treatment for these expenditures is reasonable, OHR should notify departments on how the accrual for these expenditures is calculated. From our discussions with departments, this was not the case. In our testing we found two cases where accruals were prepared for expenditures that were already accrued by the system.

Recommendation

4.32 We recommended that OHR clearly communicate to departments the earnings that are accrued by the HRI system at year end and how the accrual is calculated. This communication

should be addressed to the appropriate departmental employees in both the payroll and the accounting divisions.

Departmental response

4.33 *A communication will be distributed to HR Directors and Directors of Finance reminding them of how the HRIS accrual process works. This will make reference to this audit finding as well as a reminder to utilize the existing HRIS report that details the accrual amounts.*

Review of controls to ensure adequate management of payroll risks

4.34 We reviewed the various risks associated with a payroll system. We found that in some cases, these payroll risks could be further reduced by improvements in the system of internal control, such as ensuring:

- payroll officers always agree system input to system output;
- management consistently review payroll reports; and
- departments maintain adequate segregation of incompatible duties.

Recommendation

4.35 **We recommended that OHR review the controls in the HRI system. Where significant risk exists, OHR should modify the system or manual procedures to manage the risk to an appropriate level.**

Departmental response

4.36 OHR indicated that the HRI system "application is designed to support segregation of duties through both its security module and reporting structure," so "there is no requirement to modify the HRIS application." OHR "will communicate this audit finding to HR Directors and remind them of the importance of duty segregation, as well as the existing features of the HRIS application supporting this principle."

4.37 OHR also responded that "system reporting fully supports the ability to perform ... [input to output] validations" and agrees "this is an important control procedure." OHR "will communicate this audit finding to departmental HR directors, stressing the importance of input to output reconciliation."

Other observations

4.38 We identified and made recommendations in two areas where we believed OHR could improve the efficiency of payroll procedures. One recommendation related to the possibility of electronically reconciling Blue Cross information with the HRI system rather than each department manually checking this data. The other recommendation related to an improvement in the method in which overtime wages are input into the system.

4.39 The department indicated that electronic reconciliation of Blue Cross data may be possible once Blue Cross implements an electronic billing system. The department also responded that improvements in the method of inputting overtime wages would be considered for inclusion in a future OHR work plan.

Service New Brunswick - Service Agreements with Departments and Agencies

Background

4.40 Service New Brunswick (SNB) is a provincially owned Crown corporation with a mission to make government services more available to citizens and businesses and to be stewards for authoritative information. The *Service New Brunswick Act* specifies that the corporation is "to be the principal provider for the Government of the Province of non-specialized customer services, through both physical offices and electronic channels". The concept of one-stop shopping is an integral part of the philosophy of SNB.

4.41 The corporation has four lines of business which include property assessment, registries, geographic information infrastructure, and government service delivery. Government services are delivered through three channels - service centres (36), TeleServices, and the internet. Over 140 services are delivered by SNB on behalf of fifteen provincial government departments and agencies, 43 municipalities and a number of other organizations. SNB considers each of them to be business partners. Services delivered on behalf of the business partners include licences and permits, collection of fees and payments, and provision of information on government products and services.

4.42 During 2002-03, SNB processed 4.3 million transactions and inquiries and collected $348 million on behalf of its business partners. Given the large number of services "outsourced" to SNB by its business partners, the importance of clearly defining the responsibilities of both SNB and the business partners should not be underestimated.

Service agreements

4.43 The document that is used to formalize the arrangement for service provision between SNB and the business partner is called the service agreement. A well-written service agreement is an important tool in business partner relations as it identifies and defines the business partner's needs and the roles of each partner, it provides a framework for understanding, and it identifies and addresses areas of possible conflict. It also alleviates the strain on business relations that can result from unclear expectations.

4.44 We feel that a service agreement should include a wide range of provisions, particularly the following:

- The specific services that are to be delivered, the manner in which they are to be delivered, and the duties and responsibilities of the business partner. This will reduce the risk of duplication, overlap, and inefficiencies in service delivery as well as eliminate gaps in responsibility.
- The applicable fees charged to the business partner for services delivered on their behalf.

- Provisions for performance monitoring and reporting by both partners to ensure there is no loss in the level and quality of service delivery or weakness in controls.
- Provisions for problem management, legal compliance, and resolution of disputes.
- Provisions for security and confidentiality of information.
- Provisions for termination of the agreement.

Preliminary review

4.45 We began a preliminary review within SNB during the summer of 2003. The focus of our review was on service agreements for government services delivered by SNB on behalf of other government departments and agencies.

Our findings

4.46 During our review, we discovered that the Office of the Comptroller (OoC) performed an audit on SNB in 2001 entitled, "Customer Service Delivery Review". The OoC concluded that, with the exception of a fee arrangement with the Department of Health and Wellness to deliver Medicare services from the TeleServices Centre, SNB did not have written agreements that reflected current service delivery arrangements with business partners. The OoC recommended that SNB formalize arrangements for service provision with each of its business partners.

4.47 SNB agreed that formal service agreements should be developed for all existing business partner arrangements as well as for future new service arrangements. SNB stated that agreements would be developed for existing service arrangements beginning with departments with whom they had the largest volume.

4.48 We found that current service agreements do not exist for many services that were part of the original transfer of responsibility from the Department of Finance to SNB. However, we found that, for new service responsibilities assumed since the OoC audit, SNB negotiates agreements with its business partners for all specific services it conducts on their behalf.

4.49 Of the nine service arrangements that were without written agreements at the time of the OoC audit, two agreements will be in full force by the end of the current year and these are the two largest business partners (one is in place now and one is in its second draft). SNB's Business Plan for 2002-2005 noted March 2003 as an anticipated deadline for completion of all agreements, but this was not met. SNB staff informed us they intend to complete two agreements per year in the coming years until all agreements are completed. They indicated this will take approximately three to four years.

4.50 In its audit report, the OoC gave direction on issues that should be addressed by the agreements. Some of these issues included:

- extent and location of services offered by SNB (service centres, TeleServices, and internet);
- responsibility for purchase of equipment for service delivery;
- responsibility for the provision of field staff support (including after-hours support);
- responsibility for the development and reporting of service standards;
- reporting internal audit activity; and
- training requirements.

4.51 We reviewed all current agreements in place between SNB and its business partners and found that they comply with the direction given by the OoC. We also reviewed the agreements for a number of provisions not addressed by the OoC such as confidentiality and agreement termination. We found that these provisions were included in all agreements with the exception of the most recent service agreement with SNB's largest business partner. We were informed that this agreement will be used as a model for future service agreements for existing services. To protect the interests of both parties, the model agreement should be modified to include these provisions.

Recommendation

4.52 We recommended that all service agreements include provisions for confidentiality and termination.

Agency response

4.53 *Both Service New Brunswick and the Departments on behalf of which we provide services are subject to the Protection of Personal Information Act (POPIA) as well as the Right to Information Act. We have taken strong leadership in developing procedures and training to ensure our compliance with POPIA. Future agreements will include clauses relating to confidentiality and protection of personal and other information. ... we recognize the value of* [a provision for termination of services] *... and will incorporate one in future agreements ...*

4.54 We were pleased to see SNB taking the initiative for negotiating and developing service agreements with its business partners. While we were encouraged to see a deadline of March 2003 for this initiative noted in SNB's Business Plan for 2002-2005, we were disappointed to learn that it actually might be 2007 before all service agreements are in place.

Recommendation

4.55 We recommended that SNB seek the prompt implementation of formalized service agreements for all of its existing business partner arrangements and future new service arrangements.

Agency response

4.56 *Progress on agreements for existing services is significantly dependent on the effort our business partners are willing to commit to the development of these agreements. We now have a good template in the agreement with* [the Department of Public Safety] *and are actively working on another three. Each department has some unique issues that must be addressed individually. If we are able to move expeditiously with the full cooperation of our business partners, we would like to have agreements with all eight departments completed by the end of 2004/05.*

Conclusion

4.57 We decided not to pursue an audit of the service agreements between SNB and its business partners as we feel SNB is adequately addressing the OoC's concerns and is making progress towards formalizing service agreements for all existing business partner arrangements as well as for future new service arrangements.

Department of Family and Community Services - NB Housing

4.58 The Department of Family and Community Services offers a variety of programs to assist certain sectors of the population with their housing needs. Included in programs made available through NB Housing are those designed to help low and modest income individuals and families, off-reserve native and non-native households in small rural communities, and those with special needs. During the year, we completed an examination of the internal controls around the NB Housing systems.

Computer systems aging

4.59 During our audit we were told by many individuals that the computer systems currently in place are outdated. Since the applications used are old, there is a risk that there may not be appropriate technical support when it is needed in the future.

4.60 Our audit also found that separate systems for most housing programs exist and are run independently of one another. Without data integration, processing of payments from clients involved in more than one housing program is difficult and there is a higher risk of error in processing.

System applications do not accommodate all programs

4.61 Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC) is running a program for NB Housing. In the event that CMHC were to abandon this arrangement in the future, there is no application at NB Housing that could run this program. Proper control and monitoring of the program could be jeopardized if adequate information systems are not developed.

No recent review of disaster recovery plan

4.62 A disaster recovery plan is important for the continuity of operations in the event of an emergency situation. As new uses for technology, and new products for enforcing a secure environment, are developed, policies and procedures need to be reviewed, updated and tested to protect a database environment in the event of a security breach

or disaster. During our audit we were told that the disaster recovery plan had not been updated since the work done for the year 2000.

Recommendations

4.63 The Department should consider implementing new computer systems to address the weaknesses noted above.

4.64 The Department should review and update their disaster recovery plan so that operations can continue in the event of a disruption.

Departmental response

4.65 *We will consider the implementation of a new computer system for our Housing programs. Our disaster recovery plan will be reviewed and updated.*

***New Brunswick Housing Act* requires updating**

4.66 In reviewing the *New Brunswick Housing Act*, we discovered many instances where the Act is outdated. An example of this is Section 18, which includes legislation requiring the New Brunswick Housing Corporation to submit a report to the Minister within three months of each fiscal year end. The Act outlines what should be included in the report, such as the financial statements of the Corporation and the report of the Auditor General. This information no longer exists.

Recommendation

4.67 The Department should review and update the *New Brunswick Housing Act*.

Departmental response

4.68 *We agree that the Act requires review and updating. However, to undertake such a review would require significant input from legislative resources outside the department. Therefore, we expect that this task could take considerable time to complete.*

Department of Training and Employment Development - Training and Skills Development Program

4.69 The Department of Training and Employment Development has a Training and Skills Development Program (TSD) aimed at ensuring that the education and skills of the New Brunswick labour force meets the current and emerging demands of the labour market. This is accomplished by moving more people off short-term 'make work' projects and into long-term training programs. The focus of our audit in this Department was an examination of the controls around the TSD system.

Non-compliance with Administrative Guidelines

4.70 The administration of the TSD program is governed by the Training and Skills Development Administrative Guidelines which state that it is a requirement that the Attendance and Progress Reviews are to be completed (by the educational and training providers) and returned to the employment counsellors every two months.

4.71 During the course of our audit we found that in one of the six items tested in a regional office, a progress review had never been received for a client who had been in a training program for over three months. A manager in the regional office told us that it is the employment counsellor's responsibility to contact the training provider if they do not send this information. Failure to obtain this information would make it difficult to ensure that clients are receiving the training.

Recommendation

4.72 We recommended that the Administrative Guidelines be followed and that Attendance and Progress Reviews be obtained and kept in the client files.

Departmental response

4.73 *... The Attendance and Progress Reviews have been problematic for some time and therefore the Department is currently developing a new electronic Internet based approach to capture and report this information. This new system will be in place by December 2003. Until this new system is in place, regional staff will be reminded to work with training institutions to obtain this information.*

Results of programs not monitored

4.74 We were informed during our audit that, in many cases, clients do not contact the employment counsellor to tell them when they have finished the program or if they have found employment. We would have expected to see a follow-up mechanism in place in order to provide information for the assessment of programs as to whether they are achieving the intended objectives. Many government programs have instituted a holdback of a certain percentage of the contracted amount until all of the obligations under the agreement have been fulfilled.

4.75 If amounts were held back from clients, this would serve as an incentive for them to contact the counsellor at the end of the program to give them the required information, thus assisting in program assessment.

Recommendation

4.76 The Department should implement measures to ensure that all of the required information is gathered from clients.

Departmental response

4.77 *Although TSD clients are required to inform their employment counsellor when they finish the program or find employment, ultimately it is the employment counsellor's responsibility to follow up with their individual clients and capture this information in Contact NB (case management system). In order to ensure that this is done the following will be verified and implemented:*

- *Ensure that the current Contact NB "Bring Forward" function that reminds employment counsellors to follow up with their client upon training end date works properly;*

- *Ensure that the current Contact NB function that brings forward files that have been inactive for 6 months works properly;*
- *Finally, establish monitoring measures to ensure that employment counsellors are entering this information in Contact NB.*

4.78 *In addition, the Department recently introduced a comprehensive evaluation framework of its 5 employment programs. Program evaluation results are now presented to Board of Management on an annual basis.*

Cash handling and receivables

4.79 During our testing in a regional office we discovered in a client file a cheque made payable to the Minister of Finance for an amount in excess of $5,000. The cheque, over eight months old at the time, was from a school and represented reimbursement of tuition for a client who withdrew from the program he was enrolled in. According to the Policy Manual, all refunds must be sent to Central Office to be deposited. It was evident that proper controls are not in place with respect to cash handling.

4.80 Further, with respect to this same client, we found that a receivable had not been set up for the monthly entitlements he had already received, approximately $3,000 per month.

Recommendation

4.81 Internal controls with respect to cash handling should be reviewed and improved by the Department. All staff should be instructed on how to properly process cheques when they are received. Receivables should be set up as soon as a client withdraws from a program.

Departmental response

4.82 *Additional information will be added to the Policy Manual with respect to cash handling. All Regional Directors will be asked to review this section of the Policy Manual with all staff delivering TSD. A Work Group will be established to look into additional internal controls that could be implemented to avoid this situation in the future.*

Losses through fraud, default or mistake

4.83 Section 13(2) of the *Auditor General Act* requires us to report to the Legislative Assembly any case where there has been a significant deficiency or loss through fraud, default or mistake of any person.

4.84 During the course of our work we became aware of the following significant losses. Our work is not intended to identify all instances where losses may have occurred, so it would be inappropriate to conclude that all losses have been identified.

Department of Finance	
• Lost or stolen laptop computer and LCD machine	$6,000
Department of Education	
• Missing equipment, money and supplies in various school districts	$24,061
Department of Transportation	
• Missing equipment and supplies in various districts	$10,650
Department of Training and Employment Development	
• Missing equipment and money in various community colleges	$24,397
Department of Family and Community Services	
• Cheques cashed by persons not eligible to receive the funds	$12,121
Department of Natural Resources and Energy	
• Missing equipment	$19,866
Department of Justice	
• Payments to wrong beneficiaries and cash shortages	$3,142

4.85 Losses reported by our Office only include incidents where there is no evidence of break and enter, fire, or vandalism.

4.86 The Province reports in Volume 2 of the Public Accounts the amount of lost tangible public assets (other than inventory shortages).

4.87 In 2003, the Province reported lost tangible public assets in the amount of $108,065 compared to a loss of $135,471 reported in 2002.

Appendix

Contents

Summary of significant audits conducted in departments and Crown agencies over the past six years 105

Summary of Significant Audits Conducted in Departments and Crown Agencies over the Past Six Years

The following is a list of value-for-money audits reported in a separate chapter of our annual Report over the last six years, organized by department and agency. The year of reporting is in brackets following the subject of the audit. The list is organized using the current name of the department or agency, even though in some cases the audit was conducted prior to a government reorganization.

Department of Agriculture, Fisheries and Aquaculture

Review of Legislation (2000)

This chapter examines how well the Department is meeting its administrative responsibilities pertaining to legislation it has been assigned, and whether the results are being adequately measured and reported to the Legislative Assembly.

Department of Business New Brunswick

Financial Assistance to Business and Performance Reporting (1998)

This chapter examines whether the Department is appropriately approving and monitoring financial assistance provided to business under the *Economic Development Act*, and whether an appropriate effectiveness reporting system is in place in the Department and functioning.

Department of Education

Pupil Transportation (2001)

This chapter examines the systems and practices in place in the Department of Education for the safe transportation of pupils to and from their schools.

Excellence in Education (1998)

This chapter examines whether the government has adequate systems in place to measure and report on the effectiveness of the Excellence in Education initiatives, and whether the government has complied with the accounting and audit provisions established by the Board of Management.

Department of the Environment and Local Government

Environmental Inspections (2002)

This chapter examines the inspection process established by the Department to monitor and report compliance with environmental legislation.

Domestic Well Water Quality (2000)

A reliable supply of safe drinking water is important to everyone. Approximately 40% of New Brunswickers living in small towns and rural areas rely on domestic wells as their primary source of water. Two regulations under the *Clean Water Act* that contribute to the prevention of drinking water problems for individuals on newly drilled or dug domestic wells are the *Water Well Regulation* and the *Potable Water Regulation*. This chapter examines the performance of the Departments of the Environment and Local Government and Health and Wellness in ensuring compliance with these regulations as they relate to private wells.

Tire Stewardship Program (1999)

This chapter examines the approach taken by government in establishing the Tire Stewardship Program, and whether or not the Department is overseeing the Program in accordance with the legislation and regulation. Our work also addresses whether or not the public is adequately protected from danger of tire fires.

Department of Family and Community Services

Child Day Care Facilities (2003)

This chapter examines whether the Department has appropriate policies and practices to ensure compliance with the Province's legislation and standards for child day care facilities.

Prescription Drug Program (2001)

This chapter examines the government plan to provide drug benefits to people who receive income assistance and those who have drug expenses for which they do not have the resources to pay. Our objective was to determine whether the Departments have appropriate systems and practices in place to ensure that each person who is eligible for benefits is offered the program, and that the plan provides services only to those people who qualify.

Department of Finance

Tax Expenditures (2003)

This chapter examines and assesses the processes of approving, monitoring, evaluating and reporting provincial tax expenditure programs.

Pension Plan Governance (2002)

This chapter examines whether the governors of two provincially sponsored pension plans have established satisfactory procedures to measure and report on the effectiveness of the plans' asset management activities.

Early Retirement Program (2001)

This chapter examines the process followed by government to reach the decision to offer a voluntary early retirement program to its employees.

Pension Plan Governance (2000)

This chapter examines the governance structure of four provincially-sponsored pension plans.

Consumption Tax (1999)

As of 1 April 1997 the provincial consumption tax was replaced by the federally administered Harmonized Sales Tax. Since then the government has hired additional auditors to identify unassessed taxes. We were interested in examining the economy and efficiency of this special audit effort and the collection of sales tax in general.

Evergreen and Wackenhut Leases
(Special Report for the Public Accounts Committee - 1998)

Our objective as assigned by the Public Accounts Committee was "to review the financial terms of the Evergreen and Wackenhut leases and compare the total cost under the private sector arrangements as compared to traditional government methods."

Department of Health and Wellness

Accountability of Psychiatric Hospitals and Psychiatric Units (2003)

This chapter assesses whether the Department has appropriate accountability processes in place for the operations of the psychiatric hospitals and psychiatric units under the direction of the Regional Health Authorities.

Client Service Delivery System (2002)

This chapter examines why the development of the Client Service Delivery System, which was approved in 1995 for $4.5 million and was to be operational in three years, is costing substantially more and taking much longer than anticipated. It also examines whether there has been any non-compliance with contractual arrangements, government policy or provincial legislation related to the higher costs and longer completion time.

Prescription Drug Program (2001)

This chapter examines the government plan to provide drug benefits to people who receive income assistance and those who have drug expenses for which they do not have the resources to pay. Our objective was to determine whether the Departments have appropriate systems and practices in place to ensure that each person who is eligible for benefits is offered the program, and that the plan provides services only to those people who qualify.

Domestic Well Water Quality (2000)

A reliable supply of safe drinking water is important to everyone. Approximately 40% of New Brunswickers living in small towns and rural areas rely on domestic wells as their primary source of water. Two regulations under the *Clean Water Act* that contribute to the prevention of drinking water problems for individuals on newly drilled or dug domestic wells are the *Water Well Regulation* and the *Potable Water Regulation*. This chapter examines the performance of the Departments of the Environment and Local Government and Health and Wellness in ensuring compliance with these regulations as they relate to private wells.

Food Safety (1999)

This chapter examines the Province's role in inspecting the 2,870 food service establishments in the Province. The objective of this project was to determine whether or not current systems and practices are sufficient in ensuring that food service establishments are complying with the food safety standards set out in the Regulations under the *Health Act*.

Extra-Mural Hospital (1999)

On 1 July 1996, The Extra Mural Hospital Corporation became the Extra-Mural Program as it merged into the regional hospital corporations. Why was this decision made? How does government make such decisions? Our interest in understanding the decision-making process of government led us to examine the merge decision.

Ambulance Services (1998)

This chapter examines the consequences of the replacement of St. John Ambulance volunteer services with paid service providers.

Department of Natural Resources and Energy

Crown Lands Management (2001)

This chapter examines the Minister's responsibilities for Crown lands, and looks at how well the Department is doing in measuring and reporting on the effectiveness of its Crown lands programs.

Private Forest Lands (2000)

This chapter examines the government's role in encouraging the management of private forest lands as the primary source of timber for wood processing facilities in the Province.

Office of Human Resources

Absenteeism Management (2003)

This chapter examines whether government has systems and practices in place to effectively manage employee absenteeism in the Civil Service.

Department of Public Safety

Office of the Fire Marshal (2002)

This chapter examines whether the Office of the Fire Marshal is adequately carrying out the provisions of the *Fire Prevention Act*, and whether it has appropriate human resource systems and practices in place to sufficiently deliver provincial fire prevention and protection programs.

High Risk Drivers (2001)

This chapter examines whether the Department has a system in place to identify and respond appropriately to high-risk drivers of private passenger vehicles. It also looks at one specific class of high-risk driver – the student driver.

Department of Supply and Services

Management of Insurable Risks to Public Works Buildings (2003)

This chapter examines how the Department manages significant insurable risks for the public works buildings it is responsible for.

Cellular Phones (2002)

This chapter examines whether the government has an adequate system in place to administer the acquisition and use of cell phones.

Provincial Archives of New Brunswick (2001)

This chapter examines the work of the Provincial Archives of New Brunswick. It considers their role in the assessment and preservation of archival records.

Purchasing (2001)

This chapter examines whether the Minister is fulfilling his responsibilities under the *Public Purchasing Act* and Regulation.

Contracts for IT Professionals (2001)

This chapter presents the results of an examination of forty contracts from six departments for the services of various Information Technology professionals.

Land Management Fund (2000)

The Land Management Fund buys, manages and sells land on behalf of the government. This chapter examines whether the Fund is achieving the purposes for which it was established. This chapter also examines compliance with the government-wide policy on the disposal of real property.

Department of Training and Employment Development

Employment Development Programs (2002)

This chapter examines the management of economic development programs, and whether there are adequate procedures in place to measure and report on program effectiveness.

Department of Transportation

Vehicle Management Agency (2002)

This chapter examines whether the Vehicle Management Agency is providing repair and maintenance services for government cars, executive vehicles and light trucks in a manner which minimizes costs and maximizes efficiency. It also examines whether the Agency has adequate systems and practices in place to monitor and control the usage of fuel for government cars and light trucks.

Engineering Consulting and Road Construction Materials (2000)

This chapter examines the Department's procedures for obtaining engineering consulting services and managing its inventories of road construction materials. It also examines the progress made by the Department in implementing End Results Specifications as a guarantee of road construction quality.

Government-wide audits

Contract Administration (1999)

More and more government services are being delivered by the private sector through privatization, public-private partnerships and straight contracting-out arrangements. Our objective in performing audit work in this area was to determine what systems are in place to ensure contracts are being administered in accordance with negotiated terms and conditions.

Fredericton-Moncton Highway (1999)

This chapter examines the decision-making process that led up to the issuance of a Request for Proposals to three short-listed bidders on 27 March 1997. With the issuance of the Request for Proposals it was clear that the government was going to build the highway through a public-private partnership. We looked at the objectives government set for this project, whether alternative arrangements were considered, and whether the Request for Proposals reflected the government objectives.

Leasing of Equipment (1999)

Our audit objectives for this project were to ensure that decisions to lease were made with due regard for economy and that leases are being properly recorded in the books of the Province. Our analysis and conclusions are based on examining leasing decisions for personal computers, photocopiers, fire tankers and heavy equipment.

Performance Measurement and Effectiveness Reporting (1999)

It had been ten years since the Province adopted its first annual report policy. This was the policy that recognized annual departmental and agency reports as the "major accountability document" for the Legislative Assembly and the general public. This chapter examines the progress that had been made in the past ten years in the area of performance measurement and effectiveness reporting.

Crown agency audits

Crown Agency Governance (2003)

This chapter summarizes the results of our governance reviews over the past five years, reviews practices in other jurisdictions, and makes major overall recommendations on steps the Province can take to improve Crown agency governance.

Hospital Corporation Governance (1998)

Our objective for this project was to gain an understanding of the governance arrangements relating to regional hospital corporations in the Province and to solicit the views of board members on certain issues impacting the role and effectiveness of hospital corporation boards.

New Brunswick Liquor Corporation

Governance (1999)

For a number of years our Office has taken an interest in the governance and accountability of Crown corporations. This year we examined governance and accountability practices at the New Brunswick Liquor Corporation.

Regional Development Corporation

Economic Development Fund (1999)

In fiscal year 1997-98 over $15 million was expended from the Economic Development Fund for initiatives such as tourism marketing, agriculture development, Crown land silviculture and Film New Brunswick. Our objective in conducting work in this area was to ensure that adequate systems were in place related to the approval of funding and monitoring initiatives.

NB Agriexport Inc. (2000)

This chapter highlights the results of a special review of the operations and accountability of NB Agriexport Inc., carried out at the request of the Crown Corporations Committee.

Regional Health Authorities (2000)

This chapter summarizes the Auditor General's observations and recommendations as a result of assisting the Crown Corporations Committee in its initial hearings with regional hospital corporations.

RAPPORT DU

vérificateur général du Nouveau-Brunswick

volume 2

2003

RAPPORT DU

vérificateur général du Nouveau-Brunswick

volume 2

2003

Publié par:
Le bureau du vérificateur général
Province du Nouveau-Brunswick

Février 2004

ISSN 0382-1420

Office of the
Auditor General

Bureau du
vérificateur général

New
Nouveau Brunswick

L'honorable Bev Harrison
Président de l'Assemblée législative
Province du Nouveau-Brunswick

Monsieur le président,

Conformément au paragraphe 13(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, j'ai l'honneur de soumettre volume 2 de mon rapport de 2003 à l'Assemblée législative.

Veuillez agréer, Monsieur le président, l'expression de mes sentiments respectueux.

Le vérificateur général,

Daryl C. Wilson, FCA

Fredericton, N.-B.
le 17 février 2004

Tel/Téléphone:
(506) 453-2243
Fax/Télécopieur:
(506) 453-3067

P.O. Box 758
Fredericton
New Brunswick
Canada E3B 5B4

Case postale 758
Fredericton
Nouveau-Brunswick
Canada E3B 5B4

Table des matières

Contenu

Chapitre 1 - Introduction

Rapidité de publication des états financiers 3
Transparence 4
Indicateurs financiers 7
Gestion de l'absentéisme 7
Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne 8
Remerciements 8

Chapitre 2 - Indicateurs de l'état des finances de la province

Contexte 11
Étendue 11
Résultats financiers utilisés dans les analyses 12
Résumé des résultats 12
Viabilité 12
Souplesse 15
Vulnérabilité 17
Résumé 20

Chapitre 3 - Bureau des ressources humaines - Gestion de l'absentéisme

Section A - Contexte, objectif et étendue 24
Section B - Critère 1 - Communication des attentes 29
Section C - Critère 2 - Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme 44
Section D - Critère 3 - Information appuyant la prise de décisions de gestion 52
Section E - Critère 4 - Intégration des pratiques de gestion des présences 65
Section F - Critère 5 - Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences 83

Table des matières

Contenu

Chapitre 4 - Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contexte 95
Étendue 96
Bureau des ressources humaines
- Système d'information sur les ressources humaines 97
Services Nouveau-Brunswick
- Conventions de services avec les ministères et les organismes 102
Ministère des Services familiaux et communautaires - Habitation N.-B. 105
Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi
- Programme formation et perfectionnement professionnel 107
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur 109

Annexe

Sommaire des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis six ans 113

Chapitre 1
Introduction

Contenu

Rapidité de publication des états financiers 3
Transparence 4
Indicateurs financiers. 7
Gestion de l'absentéisme 7
Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne 8
Remerciements 8

Introduction

1.1 Le 9 décembre 2003, j'ai publié le volume 1 de notre rapport de 2003. J'avais alors précisé que, en raison du retard dans la clôture des comptes par le gouvernement, nous n'étions pas en mesure de présenter nos commentaires habituels sur les résultats financiers de la province. Les états financiers de la province sont maintenant publiés, et notre rapport de 2003 peut être achevé.

1.2 Le présent volume contient un chapitre traitant de l'état des finances de la province, un chapitre sur la gestion de l'absentéisme des employés et un chapitre sur les vérifications financières que nous avons effectuées dans des ministères et des organismes de la Couronne. Je soulignerai quelques faits saillants de ce travail plus loin au cours du chapitre, mais je tiens d'abord à commenter deux aspects des états financiers de la province : la rapidité de publication et la transparence.

Rapidité de publication des états financiers

1.3 Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut Canadien des Comptables Agréés recommande à l'intention des gouvernements du Canada des normes de comptabilité et de rapport. Le CCSP a défini un certain nombre de qualités fondamentales qui sont essentielles pour assurer l'utilité des états financiers des gouvernements. L'une de ces qualités est la rapidité de publication. Selon le CCSP, « Il faut que les informations soient présentées en temps utile. Des états financiers publiés longtemps après la fin de l'exercice ne présentent qu'un intérêt historique. [...] L'utilité de l'information pour la prise de décisions et l'évaluation de la reddition de comptes diminue avec le temps. »

1.4 J'ai mentionné dans le volume 1 le retard dans la publication des états financiers de cette année et noté que les contribuables attendaient toujours de savoir comment leur argent avait été dépensé. Je peux maintenant signaler que les états financiers vérifiés ont été publiés le 21 novembre, et le volume I des comptes publics est paru en version papier le 25 novembre 2003, soit près de huit mois après la fin de l'exercice. Un examen des dix dernières années montre que, à huit reprises, les états financiers de la province n'ont pas été publiés avant le 30 septembre ou plus tard. À six reprises, les états financiers ont été publiés en novembre ou en décembre. Cette analyse montre que la situation de cette année n'est pas une exception; les états sont

couramment déposés à l'Assemblée législative et présentés au public bien après la fin de l'exercice.

1.5 J'aimerais voir une amélioration à cet égard, ce qui se produira seulement si le gouvernement s'engage à publier les états au plus tard à une certaine date, le 31 juillet par exemple. Je suis convaincu que, si un tel engagement est pris, le personnel comptable du gouvernement et nous, en tant que vérificateurs, pouvons travailler ensemble pour atteindre cet objectif. L'examen de la situation dans les autres provinces nous apprend que l'Alberta a déposé ses comptes publics du 31 mars 2003 le 24 juin, la Colombie-Britannique, le 27 juin et la Saskatchewan, le 21 juillet. Je considère que ce sont de bons exemples d'une présentation des états en temps opportun.

Transparence

1.6 La transparence des états financiers de la province serait grandement améliorée s'ils étaient accompagnés d'une discussion et d'une analyse des résultats financiers faciles à lire et si les opérations effectuées dans le Fonds de stabilisation financière n'étaient pas employées pour masquer les résultats financiers réels.

Discussion et analyse des états financiers

1.7 L'année dernière, je notais dans le chapitre 2 de mon rapport la nécessité de fournir une discussion et une analyse des résultats financiers de façon à permettre aux lecteurs « de mieux comprendre les états financiers et la situation financière du gouvernement. » J'avais ensuite décrit le genre d'information qui pourrait être fournie, y compris les faits saillants des états financiers, un examen des risques et des incertitudes inhérents aux états financiers, une analyse qui explique clairement les raisons qui sous-tendent les principaux écarts entre les prévisions et les résultats réels, et une évaluation des tendances en matière de recettes et de dépenses. Malheureusement, il n'y a eu aucune amélioration dans les explications fournie par le gouvernement au sujet des résultats financiers. Seuls ont été publiés un communiqué de presse d'une page le 21 novembre et une analyse des écarts de quatre pages dans le volume 1 des *Comptes publics*. La qualité de l'analyse des écarts est la même que l'année dernière, alors que j'écrivais que « nous avons trouvé que certaines informations sont inutiles. On dit "quoi", mais pas "pourquoi". »

1.8 Je soulève la question de nouveau cette année parce que je crois fermement que des améliorations doivent être apportées. Il n'est tout simplement pas raisonnable de s'attendre à ce que les députés de l'Assemblée législative et le public soient en mesure de lire et de comprendre un ensemble complexe d'états financiers si des informations et des explications supplémentaires ne sont pas fournies. Nous ne nous attendons pas à ce que les patients soient capables de lire et de comprendre leurs radiographies. Nous avons besoin d'une interprétation professionnelle des états financiers formulée dans un langage simple et

clair. L'emploi de diagrammes, de graphiques et d'analyses sur cinq ou dix ans serait également utile.

1.9 Dans le volume 1 des *Comptes publics* de 2003 du Canada, 16 pages sont consacrées à la discussion et à l'analyse des états financiers. Le texte est très facile à lire. On y trouve des faits saillants ainsi qu'une bonne analyse des résultats qui compare les prévisions de l'exercice courant aux résultats réels de l'exercice précédent. Les tendances importantes sont illustrées à l'aide de 15 diagrammes et graphiques, les risques et les incertitudes y sont discutés, et un glossaire est fourni.

1.10 L'année dernière, j'ai conclu mes observations sur le sujet en précisant que : « Nous incitons le gouvernement à suppléer à l'information qu'il fournit actuellement à la population du Nouveau-Brunswick et à publier un rapport financier complet qui décrit sa situation financière dans des termes clairs et concis qui peuvent être facilement compris par des lecteurs raisonnablement informés ». Je formule de nouveau le même commentaire cette année, et j'invite le gouvernement à suivre l'excellent exemple que sont les *Comptes publics* du Canada en la matière.

Le Fonds de stabilisation financière ne devrait pas servir à masquer les résultats financiers réels

1.11 Le Nouveau-Brunswick a enregistré un déficit de 109,4 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2003. Dans le communiqué de presse qui accompagnait la publication des états financiers vérifiés, « Le ministre a expliqué que la majeure partie des problèmes survenus en 2002-2003 étaient indépendants de la volonté du gouvernement provincial. Il a mentionné la perte de recettes nettes de l'ordre de 77,4 millions de dollars subie par Énergie NB, la chute du marché boursier qui a ébranlé les régimes de retraite du gouvernement, ainsi que la réduction de 33,8 millions de dollars en transferts fédéraux en octobre, incluant l'effet négatif relié au taux de population dans le Recensement de 2001. »

1.12 Lorsqu'il y a un déficit, cela signifie que les dépenses de l'exercice ont dépassé les recettes. Cela signifie aussi qu'il y a une augmentation de la dette nette de la province. Pour l'exercice en question, le déficit de 109,4 millions de dollars a donné lieu à une augmentation correspondante de la dette nette et, au 31 mars 2003, la dette nette de la province atteignait 6,7 milliards. Ces chiffres, qui sont tous des mesures clés des résultats financiers exigés par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, sont clairement communiqués dans les états financiers vérifiés de la province.

1.13 Dans le même communiqué de presse, le ministre a déclaré que « L'excédent est de 1 million de dollars pour 2002-2003. ». Or, ce n'est pas le cas.

1.14 Depuis la création du Fonds de stabilisation financière il y a trois ans, le gouvernement a voulu montrer qu'il utilisait le fonds « à des fins de **politique financière** ». Cette information est fournie en quatre lignes au bas de l'état des recettes et des dépenses. Bien que cette divulgation des informations financières ne m'ait jamais satisfaite, je l'ai accepté, car l'information contenue dans ces quatre lignes est factuelle, et il est clairement indiqué qu'il s'agit d'un « Excédent (Déficit) aux fins de **politique financière** ».Néanmoins, la transparence me préoccupait. L'Assemblée législative et le grand public comprendraient-ils la différence entre un excédent (ou un déficit) calculé selon les pratiques comptables habituelles et un excédent (ou un déficit) à des fins de politique financière? Depuis la parution de ces quatre lignes, j'ai noté qu'il y a confusion sur le sujet à l'Assemblée législative, aux réunions du Comité des comptes publics, dans les médias et parmi le grand public. J'ai soulevé la question l'an dernier dans le chapitre 2 de mon rapport annuel.

1.15 Je soulève la question de nouveau cette année parce que, à mon avis, la situation s'est empirée. Les deux premières années, le communiqué de presse du gouvernement concernant les états financiers mentionnait un excédent aux fins de politique financière. Cette année, aucune mention n'est faite des « fins de politique financière ». Le 21 novembre 2003, le communiqué de presse du ministère des Finances précise simplement que les états affichent un excédent de 1 million de dollars. Cette déclaration est fausse. À mon avis, un communiqué de presse qui transmet un message tout à fait différent de ce qui est présenté dans des états financiers vérifiés banalise la valeur de ces états. Tandis que le commentaire fourni les deux premières années ne faisait rien pour améliorer le concept de la transparence, le communiqué de presse de cette année est trompeur. La province n'a pas eu un excédent de 1 million de dollars; elle a eu un déficit de 109,4 millions.

1.16 Le gouvernement a créé le Fonds de stabilisation financière afin « de faciliter la stabilisation de la situation financière de la province du Nouveau-Brunswick d'année en année et d'améliorer la planification financière à long terme ». C'est ce qu'on trouve dans la loi qui établit le fonds. Le gouvernement devrait faire attention à la manière dont il explique l'utilisation du fonds à des fins de politique financière, il ne devrait pas se servir du fonds pour masquer ses résultats financiers réels.

1.17 J'estime que l'Assemblée législative et les citoyens du Nouveau-Brunswick seraient mieux servis si les résultats financiers étaient publiés plus rapidement, qu'ils étaient accompagnés d'une discussion et d'une analyse des états financiers informatives et faciles à lire, et qu'ils évitaient toute communication qui introduit un élément de confusion en ce qui a trait aux résultats financiers de l'exercice.

Indicateurs financiers

1.18 Depuis six ans, nous suivons six indicateurs financiers qui illustrent la situation financière de la province sous l'angle de la viabilité, de la souplesse et de la vulnérabilité. Alors que la province a effectivement enregistré un déficit de 109,4 millions de dollars pour l'exercice courant, ce qui a augmenté la dette nette d'un montant correspondant, les tendances au cours de la dernière décennie sont, pour la plupart, positives. Nous faisons rapport des résultats de notre travail à cet égard au chapitre 2.

Gestion de l'absentéisme

1.19 Cette année, nous avons effectué une vérification au Bureau des ressources humaines afin de déterminer si le gouvernement a en place des mécanismes et des méthodes qui lui permettent d'assurer une gestion efficace de l'absentéisme des employés dans la fonction publique. Le coût de l'absentéisme pour ce groupe d'employés aurait été de 13 792 038 $ en 2001-2002, et le nombre moyen de jours de maladie par employé a été de 9,58. Le coût total de l'absentéisme des employés pour le gouvernement est probablement beaucoup plus élevé car la fonction publique, qui comprend les 10 400 employés visés par la *Loi sur la Fonction publique*, ne représente qu'un tiers de tous les employés du gouvernement.

1.20 Notre travail nous a permis de déterminer que, bien que le Bureau des ressources humaines recueille des statistiques sur le nombre de jours de maladie utilisés et les coûts connexes, il y a place à l'amélioration dans les mécanismes et les méthodes de gestion de l'absentéisme des employés. Nous avons recommandé par exemple que le personnel ayant des responsabilités de surveillance reçoive une formation adéquate en gestion de l'absentéisme; nous avons aussi indiqué que le BRH pourrait faire plus pour déterminer les facteurs de risque qui contribuent aux taux d'absentéisme anormalement élevés. Notre travail à cet égard figure au chapitre 3.

1.21 Vous constaterez que le chapitre 3 présente notre travail sous une nouvelle forme. Cette présentation de l'information en modules intégrés fait appel à un ensemble de modules clairement définis, de sorte que l'information est facile à lire et à comprendre. La recherche montre que l'information en modules intégrés améliore la clarté de l'écriture et prend moins de temps à lire.

1.22 Il s'agit d'un changement majeur pour mon bureau, et nous adopterons cette méthode de présentation uniquement si nos lecteurs trouvent qu'elle améliore la clarté et la lisibilité de l'information. Je voudrais connaître à cet égard l'opinion des députés de l'Assemblée législative, des médias et de la population. Un formulaire d'évaluation figure à l'intérieur du rapport ainsi que sur le site Web de notre bureau à l'adresse www.gnb.ca/OAG-BVG.

Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

1.23 Dans le plan à long terme de notre bureau, nous prévoyons examiner tous les systèmes informatiques essentiels du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Cet examen sert à appuyer notre opinion de vérificateur sur les états financiers de la province. Nous considérons le système d'information sur les ressources humaines du Bureau des ressources humaines comme l'un de ces systèmes essentiels en raison de l'ampleur des sommes traitées par le système.

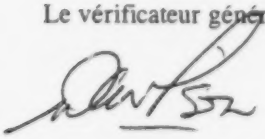
1.24 Notre vérification a consisté à examiner et à évaluer la suffisance des contrôles internes de l'environnement informatique et de l'application informatique qui servent à traiter la feuille de paie des employés permanents, d'une valeur d'environ 465 millions de dollars par année. À la lumière de notre examen, nous avons déterminé que l'environnement de contrôle informatique est suffisant pour appuyer le fonctionnement du système et que les contrôles de l'application font en sorte que nous pouvons nous y fier pour exprimer une opinion sur les états financiers de la province. Nous avons formulé des recommandations pour améliorer certains points, recommandations qui figurent au chapitre 4.

1.25 Je présente également au chapitre 4 les résultats d'un examen que nous avons effectué à Services Nouveau-Brunswick au sujet des conventions de services que l'organisme a conclues pour les services qu'il fournit au nom d'autres ministères et organismes du gouvernement.

Remerciements

1.26 Le présent rapport est le résultat d'un travail énorme accompli par le personnel de mon bureau. Encore une fois, je suis très reconnaissant au personnel pour ses conseils professionnels et son dévouement.

Le vérificateur général



Daryl C. Wilson, FCA

Chapitre 2
Indicateurs de l'état des finances de la province

Contenu

Contexte 11
Étendue 11
Résultats financiers utilisés dans les analyses 12
Résumé des résultats 12
Viabilité 12
Souplesse 15
Vulnérabilité 17
Résumé 20

Indicateurs de l'état des finances de la province

Contexte

2.1 Dans un rapport de recherche publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés en 1997, l'état des finances d'un gouvernement est défini comme « l'état de sa santé financière, mesurée en termes de viabilité, de souplesse et de vulnérabilité, compte tenu de l'environnement économique et financier global dans lequel il exerce ses activités ».[1]

Étendue

2.2 Le présent chapitre a pour objet de présenter aux lecteurs des informations utiles au sujet de l'état des finances de la province sur la base du rapport de recherche de l'ICCA.

2.3 Bien que de nombreux indicateurs potentiels de viabilité, de vulnérabilité et de souplesse aient été envisagés dans la préparation du rapport de recherche, seulement 10 indicateurs ont été retenus comme étant pertinents, nécessaires, mesurables et clairs pour les utilisateurs de l'information financière du gouvernement. Parmi ces indicateurs, notre bureau en a retenu six qui, à notre avis, peuvent être considérés comme utiles dans le contexte du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Au fil des ans, nous avons porté notre attention sur les mêmes six indicateurs de façon à présenter aux lecteurs des analyses cohérentes sur une période de 10 ans. Ces indicateurs sont les suivants :

Viabilité	· *Dette nette en pourcentage du produit intérieur brut (PIB)*
	· *Changement dans la dette nette et le PIB*
Souplesse	· *Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes*
	· *Recettes de provenance interne en pourcentage duy PIB*
Vulnérabilité	· *Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales*
	· *Dette en devises étrangèeres en pourcentage de la dette totale aux fins provinciales*

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par L'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Résultats financiers utilisés dans les analyses

2.4 Dans le présent chapitre, nos analyses sont fondées sur les états financiers de l'exercice courant présentés dans les *Comptes publics*. Ces états financiers signalent un déficit de 109,4 millions de dollars pour l'exercice. Les chiffres d'exercices antérieurs utilisés dans nos analyses peuvent comprendre des chiffres retraités obtenus du Bureau du contrôleur.

2.5 Les chiffres présentés à titre de dépenses au 31 mars 2000 comprennent une somme de 903,8 millions de dollars ayant trait au coût en capital de la route reliant Fredericton et Moncton. L'opération a donné lieu en 2000 à une augmentation unique des dépenses et à une augmentation correspondante de 903,8 millions de dollars de la dette nette. La pièce 2.1 montre l'ampleur de l'opération. La dette nette a augmenté pour atteindre un niveau plus élevé pour l'exercice en question, et elle est demeurée à peu près au même niveau depuis.

Résumé des résultats

2.6 De façon générale, les indicateurs des 10 derniers exercices montrent que l'état des finances du Nouveau-Brunswick s'est amélioré pour ce qui est de la viabilité, de la souplesse et de la vulnérabilité, à l'exception des exercices 1999 et 2000, pour lesquels des écarts à la tendance sont enregistrés. Pour la plupart, les indicateurs touchés par ces écarts affichent des résultats plus favorables pour les trois derniers exercices.

Viabilité

2.7 La viabilité est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement lui permet de maintenir ses programmes existants et de s'acquitter de ses obligations actuelles envers ses créanciers, sans accroître le fardeau que la dette fait peser sur l'économie.[1]

2.8 La population a maintenant bien compris que l'augmentation du coût du service de la dette publique peut avoir des répercussions directes sur la quantité et la qualité des programmes et services qui lui sont offerts. En conséquence, de nombreuses provinces, y compris le Nouveau-Brunswick, s'efforcent de contrôler leur dette afin d'assurer l'affectation d'un maximum de fonds aux programmes et services.

2.9 Dans certaines circonstances, les gouvernements peuvent tolérer des hausses du fardeau de leur dette. Par exemple, lorsque les recettes augmentent, un coût plus élevé du service de la dette publique pourrait être toléré sans qu'il y ait de répercussions sur les programmes et services existants. Toutefois, la capacité de produire de telles recettes (p. ex. au moyen des taxes et impôts, des frais d'utilisation et des permis et licences) est étroitement liée à l'état de l'économie.

---

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par L'Institut Canadien des Comptables Agréés.

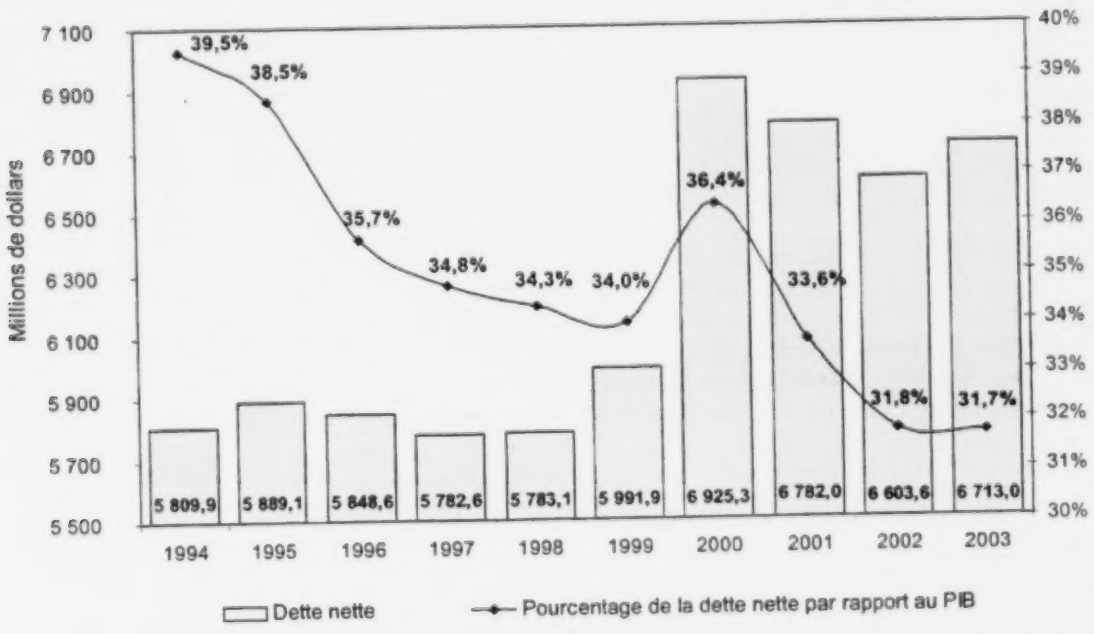
2.10 Donc, toute croissance de la dette du Nouveau-Brunswick doit demeurer du même ordre que la croissance de l'économie afin que la province puisse maintenir ses programmes et services. Si la dette croît plus rapidement que l'économie, la capacité du Nouveau-Brunswick sur le plan de la viabilité dir...nuera. Les programmes et services offerts à la population pourraient éventuellement en souffrir.

2.11 Le produit intérieur brut (PIB) est la valeur totale des biens et services produits dans la province durant une période donnée. Le PIB est souvent utilisé pour mesurer la croissance de l'économie.

Dette nette en pourcentage du PIB comme mesure de la viabilité

2.12 La dette nette est une mesure comptable du dépassement du passif total de la province sur ses avoirs financiers. La dette nette de la province augmente avec les déficits et diminue lorsque des excédents sont enregistrés. Les états financiers de 2003 montrent que la dette nette est actuellement de 6,713 milliards de dollars, soit 903 millions de dollars de plus qu'il y a 10 ans, mais 212 millions de moins qu'en 2000.

Pièce 2.1
Dette nette en pourcentage du PIB[1] pour les dix derniers exercice



1. Le PIB est mesuré en fonction de l'année civile. Le PIB utilisé dans nos tableaux pour chaque fin d'exercice au 31 mars est le PIB de l'année civile terminée durant l'exercice. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick. PIB réel pour 1993 à 2002.

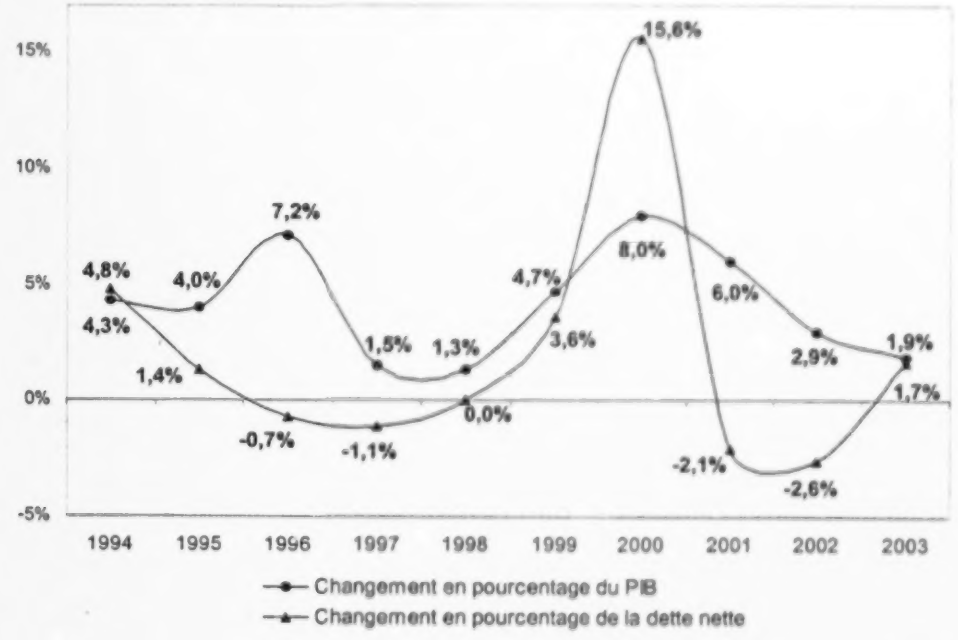
2.13 L'économie du Nouveau-Brunswick a aussi progressé. La pièce 2.1 montre que la dette nette de la province par rapport au PIB a généralement diminué (favorable) au cours des 10 derniers exercices, ce qui montre la capacité croissante de la province de maintenir ses programmes et services existants. La seule exception à cette tendance a eu lieu en 2000, à la suite de l'inscription de la dette pour la route reliant Fredericton et Moncton. En 2003, la tendance à long terme (favorable) a plafonné, ce qui indique que l'économie et la dette nette se sont accrues à peu près au même rythme.

Changement dans la dette nette et le PIB comme mesure de la viabilité

2.14 Le gouvernement peut influencer favorablement la viabilité de deux manières : en augmentant les excédents et en augmentant la croissance de l'économie. Même si les gouvernements ont recours à différents pouvoirs politiques, législatifs et réglementaires pour stimuler l'économie, les effets de telles mesures ne sont ni garantis, ni opportuns.

Pièce 2.2

Changement dans la dette nette et le PIB[1] pour les 10 derniers exercices



2.15 Le taux de croissance de l'excédent ou du déficit et ses répercussions sur la dette nette peuvent être beaucoup mieux contrôlés.

1. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick.

La pièce 2.2 montre que la province connaît une croissance économique dépassant la croissance de la dette nette (favorable) depuis 1994, à l'exception de l'exercice 2000. La tendance est renversée en 2000 en raison des répercussions de la route reliant Fredericton et Moncton. En 2003, l'augmentation de la dette nette et la croissance du PIB sont très semblables, bien que la croissance de l'économie soit toujours légèrement supérieure à l'augmentation de la dette nette.

Souplesse

2.16 La souplesse est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement lui permet d'accroître ses ressources financières, soit en augmentant ses recettes ou en augmentant le fardeau de sa dette, de façon à faire face à ses engagements croissants.[1]

2.17 Le financement des programmes et services vient des recettes ou des emprunts durant l'exercice. Pour ce qui est de la souplesse, il est utile de connaître la mesure dans laquelle la province peut percevoir des recettes auprès des sources actuelles et des sources potentielles si de nouveaux engagements surviennent.

Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB comme mesure de la souplesse

2.18 On pourrait présumer qu'il est impossible de trouver des fonds additionnels pour de nouveaux programmes ou services à même les sources actuelles de recettes. Une solution de rechange raisonnable serait d'obtenir des recettes de nouvelles sources provinciales. Toutefois, il y a une limite aux fonds que la province peut puiser dans l'économie du Nouveau-Brunswick avant que l'économie ne commence à chanceler. Bien que la capacité exacte de l'économie d'assumer un tel fardeau ne soit pas connue, on peut tout de même déterminer la croissance ou la diminution relative durant une période donnée.

2.19 La pièce 2.3 montre la mesure dans laquelle la province a puisé des fonds à même l'économie provinciale sous forme de taxes et impôts, de frais d'utilisation et de licences et permis au cours des 10 derniers exercices. La pièce montre que les sommes puisées par le gouvernement provincial dans l'économie du Nouveau-Brunswick en pourcentage du PIB ont graduellement diminué (favorable) durant la période en question, ce qui indique un accroissement de la souplesse. Toutefois, la tendance est demeurée relativement stable au cours des quatre derniers exercices.

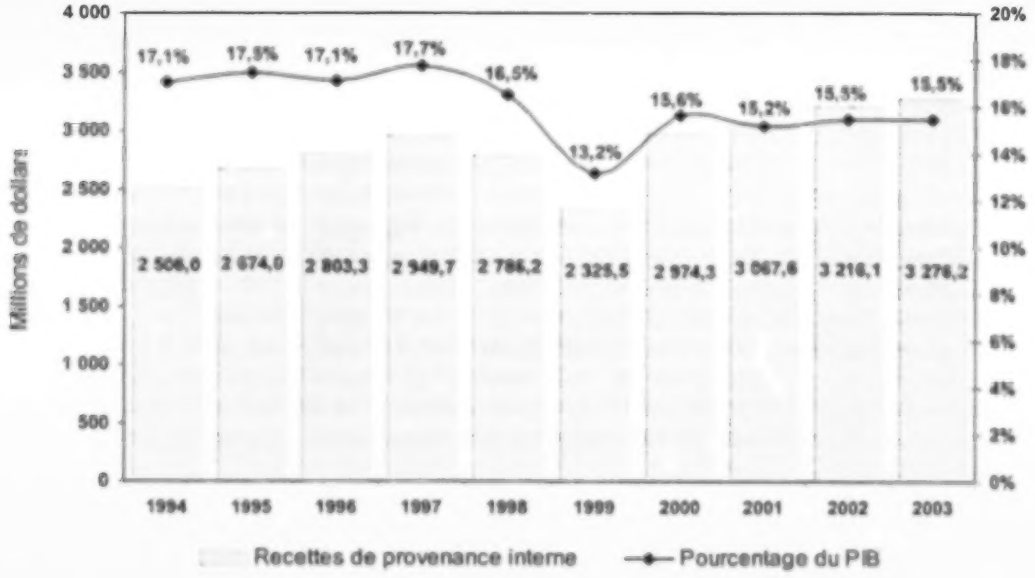
2.20 L'importante réduction des recettes de provenance interne en 1999 était surtout attribuable à la réduction unique de 450,0 millions de dollars dans les placements que détient le gouvernement provincial dans la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick.

---

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Pièce 2.3

Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB[1] pour les dix derniers exercices



Coût du service de la dette publique en tant que pourcentage du total des recettes comme mesure de la souplesse

2.21 L'un des facteurs les plus connus qui influent sur la souplesse des gouvernements est le coût du service de la dette publique.

2.22 Le coût du service de la dette publique est surtout composé des intérêts sur la dette consolidée de la province. Il comprend aussi le change payé sur les intérêts et les obligations qui arrivent à échéance pendant l'exercice, l'amortissement des gains et pertes de change, ainsi que l'amortissement des escomptes et des primes engagées sur l'émission de la dette provinciale. Il ne comprend pas les remboursements de capital sur la dette consolidée de la province.

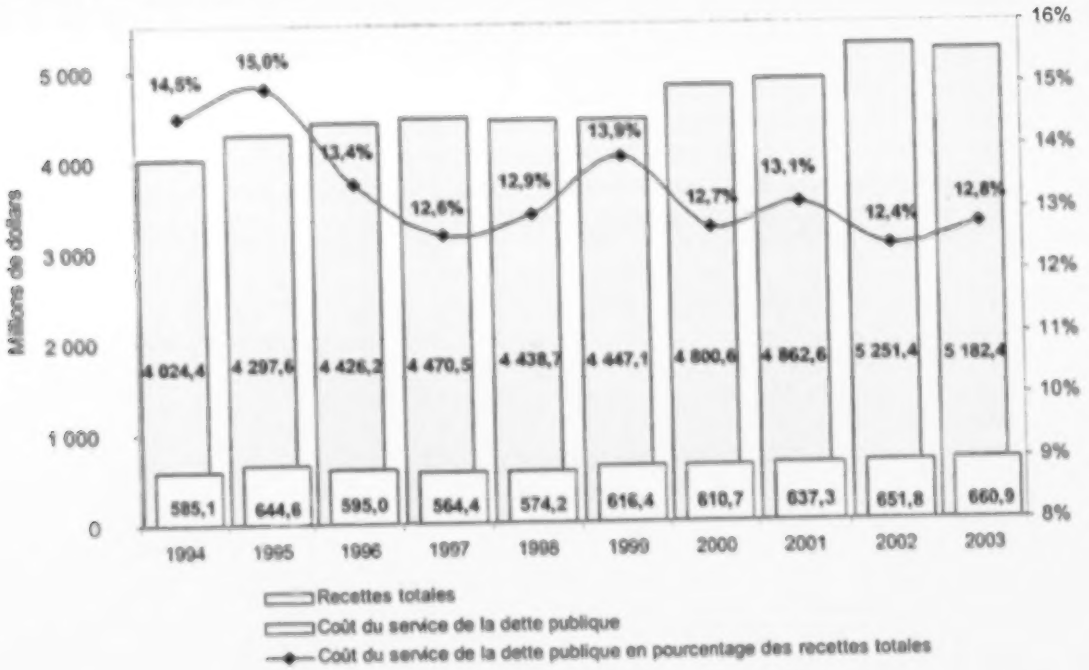
2.23 La pièce 2.4 montre les coûts du service de la dette comparativement aux recettes provinciales totales pour les 10 derniers exercices.

2.24 La pièce montre que le coût du service de la dette publique a augmenté de 9,1 millions de dollars en 2003 par rapport à 2002 pour atteindre 660,9 millions de dollars. En dollars, le coût du service de la dette publique est à son niveau le plus élevé en 10 ans. La pièce montre aussi que la province a augmenté le pourcentage global d'accaparement des recettes par les intérêts, qui est passé de 12,4 % en 2002 au niveau actuel de 12,8 %. Ce niveau est en baisse par rapport au sommet de 15,0 % atteint en 1995. Ces pourcentages montrent que la province

1. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick.

dispose aujourd'hui d'une plus grande part de ses recettes totales pour satisfaire à ses besoins actuels qu'il y a 10 ans.

Pièce 2.4
Coût du service de la dette publique en tant que pourcentage du total des recettes pour les 10 derniers exercices



Vulnérabilité

2.25 La vulnérabilité est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement le rend dépendant de sources de financement, nationales ou internationales, sur lesquelles il n'exerce pas d'influence.[1]

2.26 Le financement des programmes et services ne peut venir que de deux sources : les recettes et les emprunts.

Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage du total des recettes comme mesure de la vulnérabilité

2.27 En 2003, les transferts fédéraux ont représenté 37 % des recettes totales de la province. C'est un élément important, car les recettes de sources fédérales ne sont pas considérées comme des recettes aussi contrôlables que les recettes produites par la province.

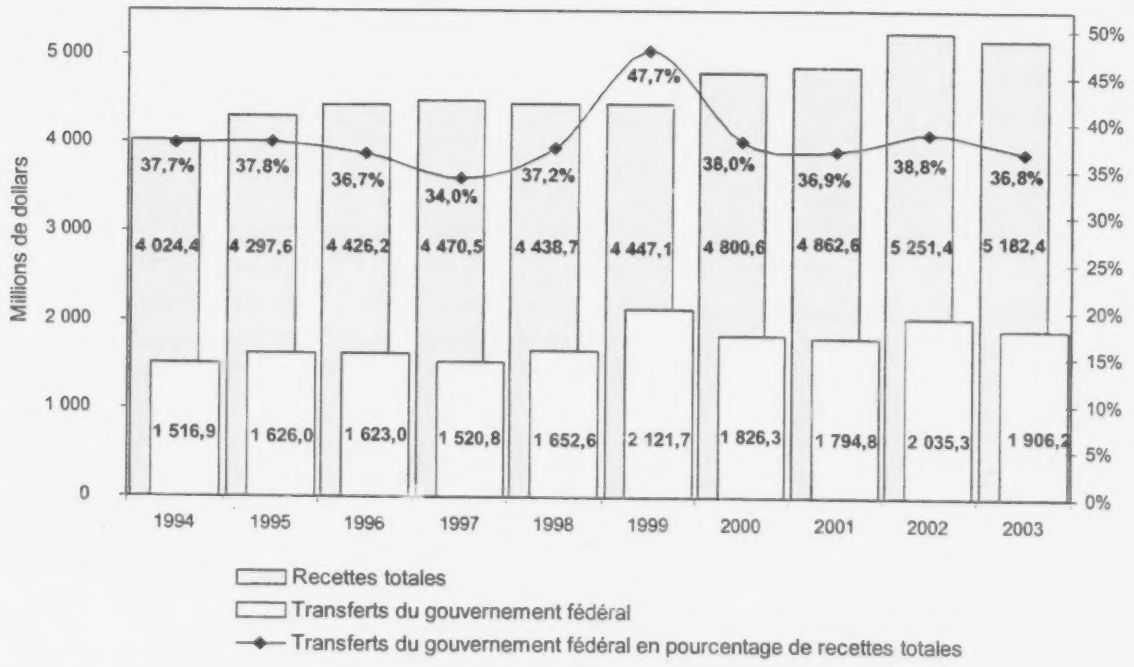
2.28 Les recettes de provenance interne peuvent être mieux contrôlées, car le gouvernement peut agir directement sur les sommes produites en ayant recours aux mesures législatives en matière de fiscalité et en mettant en œuvre ou en modifiant les taux des frais d'utilisation et des permis et licences. Les transferts fédéraux sont

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par L'Institut Canadien des Comptables Agréés.

soumis à des variables fort différentes, dont peu sont du ressort du gouvernement provincial. Les décisions fédérales en matière de politique financière, qui déterminent le montant et le moment des futurs transferts, peuvent avoir des répercussions importantes pour les gouvernements provinciaux.

2.29 Si la dépendance du Nouveau-Brunswick à l'égard des transferts fédéraux s'accroît, sa vulnérabilité à l'égard de variables sur lesquelles il n'exerce pas d'influence s'accroît aussi. La pièce 2.5 montre la dépendance de la province à l'égard des transferts fédéraux au cours des 10 derniers exercices.

Pièce 2.5
Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage du total des recettes pour les 10 derniers exercices



2.30 La pièce montre qu'environ 37 c. de chaque dollar de recette que reçoit la province viennent du gouvernement fédéral. Bien qu'une importante fluctuation ait eu lieu en 1999, la tendance a été généralement stable au cours des 10 derniers exercices.

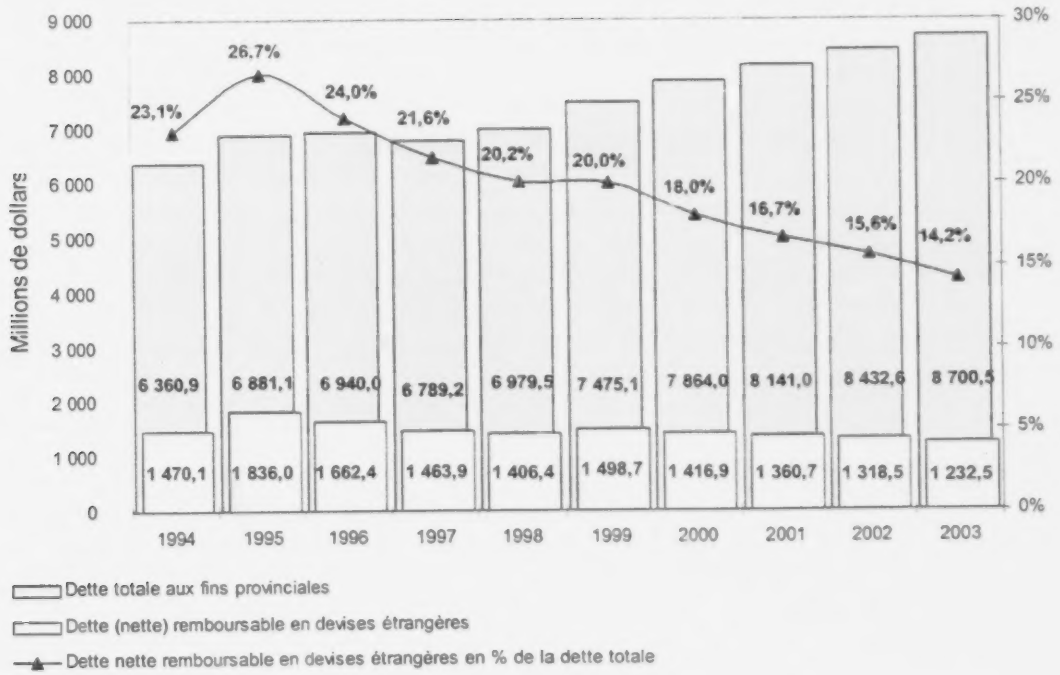
Dette en devises étrangères en pourcentage de la dette totale aux fins provinciales comme mesure de la vulnérabilité

2.31 Lorsque la province doit emprunter, elle a des choix à faire. Ainsi, si elle choisit d'émettre sa dette en devises étrangères plutôt qu'en dollars canadiens, elle assume le risque des fluctuations des taux de change. Ces fluctuations peuvent faire augmenter ou diminuer le montant ultime à rembourser en dollars canadiens pour couvrir les intérêts et, plus tard, pour racheter la dette en devises étrangères.

2.32 La pièce 2.6 montre le rapport entre la dette en devises étrangères et la dette totale aux fins provinciales pour les 10 derniers exercices. La province peut recourir à plusieurs moyens pour réduire (couvrir) le risque lié à la dette remboursable en devises étrangères :

- achat de placements libellés en devises étrangères pour le fonds d'amortissement de la province;
- conclusion d'ententes d'échanges de dettes, qui permettent de rembourser la dette en dollars canadiens;
- conclusion de contrats à terme (qui permettent à la province d'acheter une devise étrangère à un prix stipulé à une date ultérieure donnée).

Pièce 2.6
Risque de change pour les 10 derniers exercices



2.33 La pièce montre le risque de change couru par la province après l'élimination de l'effet des opérations de couverture pour contrer des fluctuations des devises étrangères.

2.34 La pièce montre également que la vulnérabilité de la province à l'endroit du risque de change a connu une baisse constante (favorable) depuis le sommet de 1995, qui était de 26,7 %, pour atteindre 14,2 % en 2003.

Résumé

2.35 En général, pour les 10 derniers exercices, les indicateurs de viabilité, de souplesse et de vulnérabilité montrent que l'état des finances du gouvernement du Nouveau-Brunswick s'est amélioré. Bien qu'on ait observé des écarts défavorables en 1999 et 2000 pour certains des indicateurs, pour la plupart, les indicateurs se sont améliorés au cours des trois derniers exercices.

Chapitre 3
Bureau des ressources humaines
Gestion de l'absentéisme

Contenu

Section A - Contexte, objectif et étendue 24
Section B - Critère 1 - Communication des attentes 29
Section C - Critère 2 - Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme 44
Section D - Critère 3 - Information appuyant la prise de décisions de gestion 52
Section E - Critère 4 - Intégration des pratiques de gestion des présences 65
Section F - Critère 5 - Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences 83

Bureau des ressources humaines

Gestion de l'absentéisme

Aperçu

Dans ce chapitre

Le chapitre traite des sujets suivants :

Section	Sujet	Voir page
A	Contexte, objectif et étendue	24
B	Critère 1 – Communication des attentes	29
C	Critère 2 – Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme	44
D	Critère 3 — Information appuyant la prise de décisions de gestion	52
E	Critère 4 — Intégration de pratiques de gestion des présences	65
F	Critère 5 – Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences	83

Section A

Contexte, objectif et étendue

Contexte

Congé de maladie

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick reconnaît la valeur de ses employés. Dans le cadre de la stratégie globale en matière de ressources humaines, le gouvernement accorde des jours de congé de maladie aux employés qui en ont besoin.

Dans la plupart des cas, cela signifie que les employés accumulent **15 jours de congé de maladie par année, jusqu'à concurrence de 240 jours au total**, qui peuvent être utilisés au besoin.

Gestion des congés de maladie

Bien que nous admettions l'importance d'accorder des congés de maladie aux employés qui en ont besoin, il faut aussi déterminer et gérer les risques qui sont reliés à l'utilisation normale et excessive de ces congés.

En raison du nombre élevé d'employés et des sommes importantes que représente un tel avantage, il est important que le nombre et la durée des absences soient gérés.

Deux genres d'absence

Il y a deux genres d'absence :

Genre d'absence	Employés qui s'absentent pour des motifs ...
Involontaire	indépendants de leur volonté
Volontaire	dépendants de leur volonté

Tandis que la majorité des absences sont involontaires, différentes études montrent que l'absentéisme volontaire pourrait représenter entre 20 % et 40 % de toutes les absences.

Suite à la page suivante

Contexte, suite

Conséquences de l'absentéisme

Les conséquences de l'absentéisme sont considérables. L'absentéisme entraîne :

- une diminution de la productivité des employés;
- une baisse du moral des employés;
- une hausse des frais généraux.

De plus, des études montrent que l'efficacité du personnel de remplacement n'est que d'environ 75 %. Nous avons voulu examiner la gestion de l'absentéisme parce que nous estimons qu'il s'agit d'un aspect important de l'optimisation des ressources dans le domaine de la prestation des services.

Définition de l'absentéisme

Aux fins de notre vérification, nous avons utilisé la définition que donne le Bureau des ressources humaines de l'absentéisme :

Une absence non prévue, pour une courte ou une longue période, pour des raisons de santé.

Vérification axée sur le congé de maladie

Nous avons limité notre vérification au **congé de maladie**, car il constitue la majorité de tous les congés.

Nous avons exclu :

- les congés spéciaux tels que le congé pour décès, le congé d'études et le congé pour obligations familiales, en raison de leur incidence relativement faible,
- le régime d'assurance en cas d'invalidité prolongée.

Jours de congé de maladie dans la fonction publique

Durant l'exercice 2001-2002, les employés de la fonction publique ont pris en moyenne **9,58** jours de congé de maladie.

Remarque : Cette statistique vient du Bureau des ressources humaines.

Suite à la page suivante

Contexte, suite

Hausse annuelle des jours de congé de maladie des employés

L'absentéisme étant une mesure de la santé d'une organisation, nous avons estimé qu'il s'agissait d'un aspect important que devait examiner notre bureau.

Comme le nombre de jours de congé de maladie pris par les employés du gouvernement provincial augmente sans cesse chaque année et que la population active vieillit, nous considérons qu'il est important d'examiner les mécanismes en place pour atténuer les coûts.

Nous avons obtenu les statistiques qui suivent de Statistique Canada; elles montrent le nombre de jours de congé de maladie pris par tous les employés des gouvernements provinciaux :

Année	Nombre moyen de jours pris par les employés du gouvernement ...		% du N.-B. qui dépasse la moyenne nationale
	du N.-B.	à l'échelle nationale	
2000	9,3	8,0	16 %
2001	10,4	8,5	22 %

Coût de l'absentéisme

Le Bureau des ressources humaines signale que les coûts de l'absentéisme dans la fonction publique pour l'exercice 2001-2002 se sont élevés à 13 792 038 $. La fonction publique représente seulement un tiers des employés du gouvernement.

Suite à la page suivante

Contexte, suite

Principale entité vérifiée et responsabilités

La principale entité que nous avons vérifiée est le **Bureau des ressources humaines**.

Le Bureau des ressources humaines assume un certain nombre de responsabilités ayant trait à la gestion des ressources humaines, y compris l'absentéisme et le mieux-être des employés. Voici l'éventail des responsabilités reliées à l'absentéisme :

- directive sur le congé de maladie,
- directive et lignes directrices sur l'assiduité au travail,
- régime d'invalidité prolongée,
- programme d'aide aux employés et aux familles,
- prestations d'indemnisation des travailleurs,
- congé de maladie des employés non syndiqués,
- congés de maladie – conventions collectives,
- information de gestion reliée aux crédits de congé de maladie et à leur utilisation pour les employés de la Partie 1,
- gestion du système opérationnel des RH de la Partie 1 utilisé pour suivre les congés de maladie,
- formation à la gestion visant notamment les compétences requises pour gérer les congés de maladie.

Responsabilités des ministères

Les sous-ministres de chaque ministère assument aussi des responsabilités qui ont trait à la gestion quotidienne de l'absentéisme.

Les ministères sont responsables de la gestion des employés dans le contexte de la directive gouvernementale et des conventions collectives et sont tenus de voir à l'efficacité de l'organisation.

Ministères vérifiés

Nous avons vérifié les trois ministères qui suivent, car ils ont enregistré les taux d'absentéisme les plus élevés pour l'exercice 2001-2002 :

- Transports,
- Services familiaux et communautaires,
- Santé et Mieux-être.

Objectif et étendue

Objectif

L'objectif de la vérification était **de déterminer si le gouvernement a en place des mécanismes et des méthodes pour assurer la gestion efficace de l'absentéisme des employés de la fonction publique.**

Nous avons élaboré cinq critères pour nous aider à déterminer si l'objectif est atteint. Le rapport s'articule autour de ces cinq critères.

Étendue

Notre vérification s'est limitée à l'examen de la gestion de l'absentéisme dans la fonction publique du Nouveau-Brunswick.

La fonction publique compte environ 10 400 employés et comprend tous les ministères énumérés dans le *Règlement 93-137* afférent à la *Loi sur la Fonction publique*.

La vérification n'a pas visé les employés des régies régionales de la santé et des conseils d'éducation de district.

Nous avons examiné la gestion des absences dues à la maladie au moyen :

- d'une enquête effectuée auprès de 52 fonctionnaires nouvellement engagés,
- d'un examen de la documentation et d'entrevues avec des directeurs, des gestionnaires et des membres du personnel des entités suivantes :
  - Bureau des ressources humaines,
  - ministères
    - des Transports
    - de la Santé et du Mieux-être,
    - des Services familiaux et communautaires.

Calendrier

Notre travail de vérification a commencé en septembre 2002 et était en grande partie terminé en avril 2003.

Section B

Critère 1 – Communication des attentes

Aperçu

But

La présente section cherche à établir si la directive et les dispositions des conventions collectives sont adéquates pour communiquer les attentes, les rôles et les responsabilités qui ont trait à la gestion des congés de maladie.

Critère 1

Le gouvernement devrait avoir une directive claire, complète et largement diffusée et des dispositions appropriées dans les conventions collectives pour établir les attentes et décrire les rôles et les responsabilités de l'employé, du surveillant et de l'employeur.

Résumé

Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations concernant la communication des attentes au moyen de la directive et des conventions collectives :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
• Les employés connaissent très peu la directive et les conventions collectives, même si elles sont généralement accessibles, claires, bien écrites et faciles à comprendre. • La directive ne contient pas des procédures détaillées permettant d'appuyer la gestion de l'absentéisme. • Le *Guide - Assiduité au travail* est peu diffusé et, comme le guide n'est pas une directive, il n'est pas nécessairement suivi.	Le Bureau des ressources humaines • reconsidère la possibilité de faire du *Guide - Assiduité au travail* une directive, • distribue le *Guide - Assiduité au travail* aux employés ministériels à tous les paliers, • s'assure que tous les employés peuvent avoir facilement accès à la directive et aux procédures concernant le congé de maladie; Les ministères • ajoutent à l'orientation des nouveaux employés une discussion sur l'accès à l'information concernant la directive et les procédures en matière de congé de maladie.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Résumé (suite)

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
• Dans la directive AD-2202 et dans la plupart des conventions collectives, les rôles et les responsabilités relatifs à la gestion des congés de maladie sont mal définis ou absents. • Les employés ne connaissent pas leurs rôles et leurs responsabilités concernant la gestion de l'absentéisme.	Le Bureau des ressources humaines veille à ce que tous les employés connaissent leurs rôles et leurs responsabilités en ce qui a trait au congé de maladie.
Les employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence.	Les ministères s'assurent que les employés avisent leur surveillant de leurs absences, conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.
Les ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés,	Les ministères s'assurent que tous les crédits de congé de maladie anticipés sont remboursés, conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.
Le personnel de surveillance dans les ministères n'obtient pas de preuve de maladie des employés.	Les ministères s'assurent que le personnel de surveillance obtient un certificat médical, conformément à la directive AD-2202.

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives	31
Rôles et responsabilités mal définis	35
Cas de non-respect de la directive	37
Des employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence	38
Des ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés	40
Des ministères n'obtiennent pas de preuve de maladie	42
Conclusion sur le critère 1	43

Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives

Responsabilité à l'égard de la directive et des conventions collectives

Le Bureau des ressources humaines doit :

- offrir des services de recherche et de développement en matière de politique de gestion du personnel;
- coordonner, publier, tenir à jour et distribuer la directive AD-2202 du Manuel d'administration du gouvernement et ses modifications et assurer le maintien du site Web du Manuel d'administration;
- négocier, interpréter et administrer les conventions collectives.

Importance de la directive

Une directive claire, facile à comprendre et largement diffusée est un élément clé de tout plan visant à assurer une gestion active des congés de maladie. Une directive sert à établir des normes et à guider la direction dans les cas où un employé s'absente souvent.

Applicabilité de la directive sur le congé de maladie

La directive sur le congé de maladie dans la fonction publique du Nouveau-Brunswick est énoncée :

- dans la directive administrative AD-2202 du Manuel d'administration du gouvernement (directive sur le congé de maladie), qui vise les cadres et les employés non syndiqués, et
- dans les différentes clauses des 12 conventions collectives visant les employés syndiqués.

Suite à la page suivante

Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives, suite

La directive est claire, mais incomplète

La directive est claire

La directive AD-2202 et les 12 conventions collectives que nous avons examinées sont généralement claires, bien écrites et faciles à comprendre.

La directive est incomplète

La directive AD-2202 et les 12 conventions collectives visent principalement les aspects administratifs de l'absentéisme, et non la gestion de l'absentéisme.

Des procédures détaillées qui soutiendraient la directive manquent. Voici des exemples de procédures détaillées dont nous avons constaté l'absence dans la directive :

- étapes pour surveiller l'absentéisme,
- moyens d'accommoder les personnes qui s'absentent du travail durant des périodes plus longues (*exemple :* possibilités de réaménagement du travail),
- étapes pour régler les problèmes d'assiduité.

Guide - Assiduité au travail

À l'origine, le *Guide - Assiduité au travail* a été élaboré en 2000 en tant que directive et devait être mis en œuvre en avril de la même année. Cependant, les responsables du Bureau des ressources humaines nous ont informés que, étant donné un réaménagement des priorités, cela ne s'est jamais produit.

La directive est devenu un guide, qui a été distribué aux ministères.

Suite à la page suivante

Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives, suite

Problèmes du *Guide - Assiduité au travail*

Nous avons relevé les problèmes suivants au sujet du *Guide - Assiduité au travail* :

Le *Guide - Assiduité au travail* ...	Constatations de la vérification
est mal distribué.	Parmi les 10 surveillants interviewés, seulement 2 connaissaient l'existence du *Guide - Assiduité au travail*, mais eux non plus ne s'en servaient pas.
n'est pas une directive.	Les employés que nous avons interviewés ne savaient pas s'ils utiliseraient le guide de toute façon. Plusieurs ont dit que cela dépendrait des circonstances. À notre avis, comme il ne s'agit pas d'une directive, le guide ne sera pas nécessairement suivi.

Accès à la directive

Le Manuel d'administration et des exemplaires des conventions collectives sont disponibles :

- en ligne,
- en copie papier auprès des Services de gestion du Bureau des ressources humaines.

Problèmes

Nous avons relevé deux problèmes relatifs à l'accès à la directive :

- tous les employés n'ont pas accès à un terminal d'ordinateur, ce qui rend l'accès plus difficile,
- nous avons mené une enquête auprès d'employés embauchés au cours de la dernière année et constaté que 12 % d'entre eux ne savaient pas où ni comment avoir accès à des renseignements au sujet de la directive et des procédures concernant le congé de maladie.

Suite à la page suivante

Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives, suite

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- reconsidère la possibilité de faire du *Guide - Assiduité au travail* une directive;
- distribue le *Guide - Assiduité au travail* aux employés ministériels à tous les paliers,
- s'assure que tous les employés peuvent avoir facilement accès à la directive et aux procédures concernant le congé de maladie.

Nous avons recommandé que les ministères ajoutent à l'orientation des nouveaux employés une discussion sur l'accès à l'information concernant la directive et les procédures en matière de congé de maladie.

Réponse du ministère

Le Bureau des ressources humaines améliorera la directive actuelle et veillera à ce que les gestionnaires et les employés y aient accès. Le bureau prévoit présenter la directive au Conseil de gestion aux fins d'approbation au cours de l'exercice 2004-2005. Cette directive se fondera sur des documents existants tels que le *Guide - Assiduité au travail* et contiendra des procédures pertinentes axées le plus possible sur les résultats à atteindre plutôt que sur les étapes individuelles à suivre. Le Bureau des ressources humaines s'occupera de la gestion d'un processus de mise en œuvre grâce auquel il s'assurera que les exigences de la directive sont comprises par toutes les parties concernées, y compris les nouveaux employés. [Traduction.]

Rôles et responsabilités mal définis

Attribution des rôles et des responsabilités

Dans la directive AD-2202 et les conventions collectives :

Certaines responsabilités sont clairement attribuées aux employés, aux surveillants et aux sous-ministres dans la directive AD-2202, mais elles ont trait principalement au processus d'approbation des congés de maladie, et non à la gestion de l'absentéisme.

La majorité des conventions collectives que nous avons examinées ne contenaient pas de responsabilités clairement attribuées.

Dans le *Guide - Assiduité au travail :*

Tandis que la directive n'attribue pas clairement les rôles et les responsabilités relativement à la gestion de l'absentéisme, le *Guide - Assiduité au travail* décrit clairement les rôles et les responsabilités de la gestion des présences à tous les paliers du gouvernement.

Exemple : Le rôle du surveillant est le suivant :

- Communiquer régulièrement les attentes en matière d'assiduité.
- Donner du renforcement positif en ce qui concerne l'assiduité régulière.
- Soutenir et reconnaître les efforts d'amélioration continue de l'assiduité.
- Reconnaître régulièrement les efforts que les employés fournissent dans leur travail.
- S'assurer que les conditions et le lieu de travail sont sains et sécuritaires, et régler les problèmes lorsqu'ils surviennent.
- Maintenir de bonnes relations de travail avec les employés, ce qui permet de cerner des situations qui pourraient devenir problématiques. Offrir de l'aide et du soutien.
- Renforcer le message selon lequel les avantages sociaux remplaçant le revenu constituent une forme d'assurance.
- Désigner un remplaçant pour recevoir les avis d'absence advenant l'absence du surveillant lui-même. Informer les employés du remplaçant désigné.

Suite à la page suivante

Rôles et responsabilités mal définis, suite

Les rôles et les responsabilités sont mal connus

Nous avons interviewé différents employés des ministères et obtenu des réponses incohérentes au sujet des rôles et des responsabilités. Plusieurs employés ne savaient pas vraiment quels étaient leurs rôles et leurs responsabilités à l'égard de la gestion de l'absentéisme.

Bien que les rôles et les responsabilités soient décrits en détail dans le *Guide - Assiduité au travail*, comme nous le notons précédemment :

- le guide est mal distribué,
- les employés n'en connaissent donc pas beaucoup l'existence.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines veille à ce que tous les employés du gouvernement connaissent leurs rôles et leurs responsabilités à l'égard du congé de maladie.

Réponse du ministère

La directive améliorée clarifiera les rôles et les responsabilités des employés, des gestionnaires et d'autres qui interviennent dans le processus. Le plan initial de mise en œuvre fera en sorte que tous les employés actuels soient mis au courant de la directive, et une stratégie sera établie pour veiller à ce que les nouveaux employés le soient aussi. [Traduction.]

Cas de non-respect de la directive

Aperçu

Au cours de notre vérification, nous avons relevé plusieurs cas dans lesquels les employés ne comprenaient pas bien la directive. À notre avis, cela contribue aux cas de non-respect de la directive que nous avons observés à plusieurs égards, notamment :

- les employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence,
- les ministères
  - ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés,
  - n'obtiennent pas de preuve de maladie.

Des employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence

Obligation d'aviser le surveillant en cas d'absence

La directive AD-2202 précise clairement que les employés doivent aviser immédiatement leur surveillant de toute absence en raison de maladie.

Parmi les 12 conventions collectives que nous avons examinées :

- 10 exigent des employés qu'ils avisent leur surveillant s'ils sont malades;
- 1 exige que les employés avisent leur surveillant OU un responsable désigné,
- 1 ne précise rien à cet égard.

Avis de l'absence non fourni

Au cours de notre vérification, nous avons relevé plusieurs cas de non-respect à la directive en ce qui concerne l'avis de l'absence. La majorité des surveillants que nous avons interviewés n'obligent pas leurs employés à les aviser directement de leur absence. Dans la plupart des cas, le personnel de bureau reçoit l'avis, et il n'est pas toujours tenu d'acheminer l'information directement au personnel de surveillance.

Parmi les 10 surveillants que nous avons interviewés :

- 2 exigent de leurs employés qu'ils les avisent directement de leur absence,
- 8 permettent aux employés d'aviser le personnel de bureau ou leurs collègues de leur absence.

Problèmes

À notre avis, plusieurs problèmes découlent de ce manquement à la directive. Si les employés n'avisent pas directement leur surveillant de leur absence, alors :

- les employés peuvent se sentir moins obligés de rendre des comptes,
- les surveillants
  - ne sont pas mis immédiatement au courant des absences et ne peuvent gérer les absences de manière aussi efficace,
  - ont plus de difficulté à suivre les absences et à s'assurer que les rapports sur les congés sont exacts.

Suite à la page suivante

Des employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence, suite

Notre recommandation	Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que les employés informent le personnel de surveillance de leur absence, conformément à la directive et aux conventions collectives.
Réponse du ministère	La directive établira les exigences en matière d'avis et précisera si l'avis doit être fourni directement ou non au gestionnaire. [Traduction.]

Des ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés

Avance et remboursement de crédits de congé de maladie

La directive AD-2202 établit clairement qu'un congé de maladie spécial peut être accordé pour une durée maximale de 15 jours ouvrables si :

- le nombre de crédits acquis est insuffisant pour la période de maladie, l'on prévoit que la personne retournera au travail sous peu.

Les ministères ne recouvrent pas toujours les crédits de congé de maladie anticipés

Nous avons demandé à trois ministères de nous fournir des renseignements au sujet des employés ayant quitté leur emploi entre le 1er janvier 2001 et le 31 décembre 2002 et dont le solde des crédits de congé de maladie était négatif. Un solde négatif signifie que :

- les employés ont reçu plus de crédits de congé de maladie que ce qu'ils avaient acquis,
- le remboursement n'a pas eu lieu ou n'a pas été consigné dans le système d'information.

Nous avons observé ce qui suit :

Ministère	Nombre d'employés ayant quitté leur emploi avec un solde de crédits de congé de maladie négatif et où aucun remboursement n'a eu lieu
Transports	6
Services familiaux et communautaires	4
Santé et Mieux-être	3

Le personnel des ministères n'est pas au courant des soldes négatifs de congé de maladie

Le Bureau des ressources humaines produit un rapport mensuel qui fournit des détails sur les employés ayant un congé de maladie à découvert. Le bureau nous a informés que ce rapport est envoyé aux directeurs des ressources humaines de chaque ministère. Nous nous demandons si le personnel des ministères fait un usage adéquat de ces rapports.

Dans un ministère, nous avons noté que 28 employés avaient un solde de crédits de congé de maladie négatif, qui s'est avéré être dans chaque cas une erreur dans le système. Donc, même si le SIRH montrait que plusieurs employés devaient des jours de congé de maladie au gouvernement provincial, les employés du ministère ne s'en étaient pas aperçus.

Suite à la page suivante

Des ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés, suite

Notre recommandation	Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que tous les crédits de congé de maladie anticipés sont remboursés, conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.
Réponse du ministère	Il existe un rapport du SIRH qui porte expressément sur les crédits de congé de maladie anticipés. Prendre d'autres mesures à cet égard ne serait pas rentable, car le problème est peu fréquent. [Traduction.]

Des ministères n'obtiennent pas de preuve de maladie

Directive concernant l'obtention d'une preuve de maladie

La directive AD-2202 précise que les règles suivantes s'appliquent concernant la preuve de maladie :

- une preuve adéquate peut être demandée pour toute période de maladie;
- un certificat médical approprié est exigé pour tout congé de maladie de plus de 15 jours ouvrables.

Les 12 conventions collectives que nous avons examinées précisent quand un employeur peut exiger un certificat médical, et a noté le suivant :

Nombre de conventions collectives	L'employeur peut exiger un certificat médical dans les circonstances suivantes :
5	Pour toute maladie.
6	Pour les absences de plus de trois jours ou si on soupçonne qu'il y a abus.
1	N'est pas précisé dans la convention.

Non-respect de la directive

Nous avons interviewé un certain nombre de surveillants afin de déterminer quelles étaient leurs pratiques en matière de certificat médical.

Parmi les 10 surveillants que nous avons interviewés :

- 5 ne demandent pas de certificat médical,
- 5 demandent un certificat médical après trois jours d'absence.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que le personnel de surveillance obtient un certificat médical conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.

Réponse du ministère

La directive AD-2202, qui vise les employés non syndiqués, ne peut s'appliquer aux employés syndiqués. La nouvelle directive proposée ci-dessus contiendra une disposition relative aux certificats médicaux. On ne prévoit pas exiger un certificat médical pour toutes les absences. [Traduction.]

Conclusion sur le critère 1

Critère 1 – non satisfait

Nous avons conclu qu'il n'est pas satisfait au critère 1.

Bien que la directive soit claire, elle n'est pas assez détaillée ni bien communiquée. Nous avons observé plusieurs cas de non-respect de la directive qui, à notre avis, découlent directement d'un manque de communication.

Bien que nous ayons bien accueilli l'élaboration du *Guide - Assiduité au travail*, lequel offre des procédures à l'appui d'une directive, le guide n'a pas été largement distribué et les employés ne sont pas vraiment au courant de son existence.

Le *Guide - Assiduité au travail* n'est pas une directive, mais simplement un outil dont l'emploi est facultatif.

Section C

Critère 2 – Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme

Aperçu

But

La présente section examine si la formation fournie aux employés responsables de la gestion de l'absentéisme est adéquate.

Critère 2

Le gouvernement devrait offrir une formation adéquate aux employés qui sont responsables de la gestion de l'absentéisme.

Résumé

Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations du ministère concernant la formation des employés responsables de la gestion de l'absentéisme :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte.	Le Bureau des ressources humaines veille à ce que les employés ayant une responsabilité de surveillance reçoivent une formation adéquate en gestion de l'absentéisme.
Le gouvernement n'a pas déterminé les risques associés à l'absentéisme de façon à permettre d'axer la formation sur les domaines cernés.	Le Bureau des ressources humaines détermine les facteurs de risque qui contribuent à des taux d'absentéisme anormalement élevés et mette au point des programmes de formation à l'intention des employés en vue d'atténuer ces risques.

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte	45
Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation	47
Conclusion sur le critère 2	51

Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte

Importance de la formation

La formation permet aux employés d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion de l'absentéisme. Elle fournit aux ministères l'occasion d'établir des attentes fondées sur la formation offerte.

Aux fins de notre vérification, nous avons cherché à déterminer s'il existait :

- une formation structurée – *exemple :* cours;
- une formation non structurée – *exemple :* travailler avec des surveillants plus expérimentés et apprendre d'eux.

Aucune formation offerte ou encouragée

Le Bureau des ressources humaines est responsable de la formation en gestion, y compris l'acquisition des compétences nécessaires pour gérer les congés de maladie.

Bien que le calendrier de formation du gouvernement offre différents cours au personnel de surveillance, au personnel des ressources humaines et à d'autres, au moment de notre vérification, rien ne traitait expressément de l'absentéisme ou de la gestion des congés de maladie.

Bien que le Bureau des ressources humaines ait élaboré en 2000 une séance de formation pour accompagner la parution du *Guide - Assiduité au travail* :

- cette formation n'a pas été offerte depuis,
- le Bureau des ressources humaines n'encourage pas activement la participation au cours de formation – il revient aux ministères de demander la formation.

Au cours de notre vérification, nous avons noté que seulement 1 parmi les 10 surveillants que nous avons interviewés savait qu'une formation était possible.

Suite à la page suivante

Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte, suite

Le personnel de surveillance n'a pas reçu de formation sur la gestion de l'absentéisme

Nous avons interviewé 10 surveillants dans trois ministères et constaté que la formation offerte dans le domaine de la gestion de l'absentéisme est très peu développée.

Parmi les surveillants que nous avons interviewés :

- seulement une personne avait suivi une formation structurée ayant trait à la gestion des congés de maladie;
- la plupart estimaient ne pas avoir acquis des compétences adéquates en matière de gestion des congés de maladie en travaillant auprès de surveillants plus expérimentés,
- tous les surveillants estimaient qu'une formation accrue serait bénéfique.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines veille à ce que les employés ayant une responsabilité de surveillance reçoivent une formation adéquate en gestion de l'absentéisme.

Réponse du ministère

Une formation sera offerte dans le cadre de la directive proposée. Les ministères détermineront qui a besoin de la formation. Le BRH n'a pas l'intention d'exiger que tous les gestionnaires suivent la formation, car bon nombre possèdent déjà les compétences nécessaires à cet égard. Les nouveaux gestionnaires seront incités à la suivre. [Traduction.]

Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation

Les risques ne sont pas déterminés

Le gouvernement ne détermine ni n'analyse systématiquement les facteurs qui contribuent aux taux d'absentéisme élevés. À notre avis, déterminer de tels facteurs serait utile pour l'élaboration de programmes de formation portant sur ces facteurs.

Le taux peut être indicateur du risque

Certains ministères affichent des taux d'absentéisme plus élevés que d'autres et, dans des ministères, certaines directions affichent des taux d'absentéisme plus élevés que d'autres.

Les trois ministères dont les taux d'absentéisme ont été les plus élevés de la province en 2002 sont :

Ministère	Nombre moyen de jours par employé	% dépassant la moyenne de 9,58 jours de la fonction publique
Transports	13,7	43 %
Services familiaux et communautaires	10,2	6 %
Santé et Mieux-être	10,2	6 %

Le gouvernement ne cherche pas à savoir s'il y a, dans les ministères ayant les taux d'absentéisme les plus élevés, les facteurs de risque qui pourraient être atténués afin d'abaisser le coût l'absentéisme.

Suite à la page suivante

Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation, suite

Les tendances dans les facteurs de causalité peuvent être des indicateurs de risque

Les ministères ne procèdent pas à l'analyse de l'absentéisme en rapport avec les genres de maladie qui entraînent l'absence. À notre avis, l'analyse permettrait de déterminer la formation ou les programmes de mieux-être qui seraient les plus bénéfiques pour les surveillants et les employés.

Au cours de notre vérification, nous avons examiné des situations dans lesquelles des employés avaient pris de nombreux jours de congé de maladie en 2000-2001 et en 2001-2002. Nous avons examiné les dossiers de 30 employés dans trois ministères et constaté ce qui suit :

Ministère	Nombre le plus élevé de jours de congé de maladie pris par 1 employé en 1 an	Nombre moyen de jours de congé de maladie par employé dans la fonction publique en 2001-2002	Diverses raisons expliquent les absences de longue durée
Santé et Mieux-être	245,5	9,58	• 30 % problèmes de dos et interventions chirurgicales • 30 % stress • 10 % cancer • 30 % maladie inconnue avec mot du médecin
Transports	243	9,58	• 10 % blessures au dos ou autres blessures reliées au travail • 20 % problèmes cardiaques ou respiratoires • 50 % stress et maladie mentale • 20 % autres problèmes médicaux ou chirurgies
Services familiaux et communautaires	221	9,58	• 40 % stress • 30 % diabètes/problèmes cardiaques • 20 % blessures • 10 % autres problèmes de santé

Suite à la page suivante

Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation, suite

Remarque : Comme la taille de notre échantillon est limitée, nous ne pouvons vérifier si les statistiques reflètent toutes les absences au gouvernement. Toutefois, nous sommes d'avis que la détermination des facteurs de causalité des absences est un bon début pour cerner et atténuer les risques.

Exemple : Si un ministère a déterminé que la moitié des absences parmi le personnel est attribuable à des blessures au dos, cela est peut-être un signe que les programmes de prévention des blessures au dos doivent être améliorés.

Aucune formation offerte dans les régions affichant un risque élevé

Nous n'avons presque rien vu qui montre que le personnel de surveillance se sert de rapports sur l'absentéisme détaillant les facteurs de risque. Un seul des ministères que nous avons vérifiés prépare des rapports statistiques trimestriels sur l'absentéisme par région.

Exemple : Le rapport du trimestre se terminant le 31 décembre 2002 montre que, comparativement aux moyennes régionales, une région présentait :

- des taux d'absentéisme de 25 % plus élevés et
- 69 % plus de congés de maladie de longue durée.

Alors qu'on nous a dit que les cadres supérieurs et les directeurs des ressources humaines des ministères examinent ces rapports trimestriels, nous n'avons rien vu qui montre la prestation d'une formation à l'intention des cadres dans les régions affichant les taux les plus élevés.

À notre avis, la collecte de statistiques sur l'absentéisme – par région/surveillant, genres de maladie, âge des personnes touchées, profession, etc. – serait utile si les statistiques sont distribuées :

- aux directeurs des ressources humaines,
- aux responsables cadres des ministères,
- au personnel de surveillance.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines détermine les facteurs de risque qui contribuent à des taux d'absentéisme anormalement élevés et mette au point des programmes de formation à l'intention des employés en vue d'atténuer ces risques.

Suite à la page suivante

Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation, suite

Réponse du ministère	La directive et la formation qui l'accompagnera traiteront des situations à risque élevé. [Traduction.]

Conclusion sur le critère 2

Critère 2 – non satisfait	Nous concluons qu'il n'a pas été satisfait au critère 2. La formation du personnel chargé de la gestion de l'absentéisme est déficiente. De plus, aucune formation n'est envisagée pour traiter les secteurs à risque élevé.

Section D

Critère 3 - Information appuyant la prise de décisions de gestion

Aperçu

But

La présente section examine l'intégralité, l'exactitude et l'opportunité de l'information appuyant la prise de décisions de gestion en rapport avec l'absentéisme.

Critère 3

Le gouvernement devrait avoir en place des mécanismes et des méthodes pour faire en sorte que la consignation et la communication de l'information appuyant la prise de décisions de gestion en rapport avec l'absentéisme soient faites de manière complète, exacte et opportune.

Résumé

Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations concernant l'intégralité, l'exactitude et l'opportunité des systèmes d'information :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
Aucune assurance que les renseignements sur les congés de maladie soient complets.	Les ministères aient des contrôles en vigueur pour veiller à ce qu'une fiche de congé de maladie soit remplie et remise pour chaque absence, conformément à la directive.
Des inexactitudes dans les renseignements sur les congés de maladie.	Le Bureau des ressources humaines mette au point des contrôles pour éviter que les employés qui n'y ont pas droit pour le mois de leur entrée en fonction obtiennent un crédit de congé de maladie.
La fiche de congé de maladie n'est pas toujours remise à temps.	Les ministères s'assurent que les fiches de congé de maladie sont remises et entrées dans le SIRH en temps opportun.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Les renseignements produits sur les congés de maladie ne sont pas pris en compte dans les décisions de gestion.	Le Bureau des ressources humaines • renseigne les employés des ministères sur l'interprétation et l'utilisation des rapports fournis – les ministères devraient ensuite s'assurer que les rapports servent à prendre des décisions qui améliorent la gestion des absences des employés; • examine les coûts par rapport aux avantages de l'amélioration des rapports; • veille à ce que le personnel de surveillance ayant la responsabilité de gérer les congés de maladie ait accès aux renseignements sur les congés de maladie des employés, qu'il renseigne les employés et qu'il encourage la consultation de ces renseignements.

Description des systèmes

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est le système utilisé à l'échelle de la fonction publique du Nouveau-Brunswick. Les renseignements sur l'absentéisme y sont consignés. La plupart des ministères ont affecté un membre du personnel de bureau à l'entrée des données sur les congés de maladie dans le SIRH.

Nous avons été heureux de constater l'élaboration de ce système perfectionné, qui produit des données utiles et pertinentes. Nous avons toutefois relevé des possibilités d'amélioration sur le plan de l'intégralité, de l'exactitude et de l'opportunité de l'information.

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Aucune assurance quant à l'intégralité des données sur les congés de maladie	54
Inexactitudes constatées dans les données sur les congés de maladie	57
Données sur les congés de maladie parfois en retard	59
Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions	60
Conclusion sur le critère 3	64

Aucune assurance quant à l'intégralité des données sur les congés de maladie

Directive sur l'obligation de remplir la fiche de congé de maladie

Selon la directive AD-2202, au moment de son retour au travail, la personne doit remplir les documents appropriés du ministère ou de l'organisme.

Plusieurs conventions collectives indiquent que les employés doivent remplir et signer une demande de congé.

Au retour au travail de la personne, voici ce qui devrait se passer :

1. La personne :
   - remplit une fiche de congé de maladie,
   - remet la fiche de congé de maladie à son surveillant aux fins d'approbation.
2. Le surveillant signe la fiche de congé de maladie et la remet au personnel de bureau, qui entre les données dans le SIRH.

Les crédits de congé de maladie sont automatiquement calculés et accordés aux employés chaque mois. Les crédits de congé de maladie sont déduits uniquement lorsque les données de la fiche de congé de maladie sont entrées dans le système.

Il y a matière à risque car, si les données de la fiche de congé de maladie ne sont pas entrées dans le système, aucun crédit de congé de maladie n'est déduit.

Suite à la page suivante

Aucune assurance quant à l'intégralité des données sur les congés de maladie, suite

Problèmes relatifs à la remise des fiches de congé de maladie

Nous avons observé les problèmes qui suivent au sujet de la remise des fiches de congé :

Fiches de congé de maladie remplies en retard

Les absences ont souvent lieu bien avant que les données de la fiche de congé de maladie soient entrées dans le SIRH. Il y a un décalage entre la date de l'absence et la date à laquelle la fiche de congé de maladie est remplie.

Les surveillants que nous avons interviewés ne pensaient pas que les employés évitaient délibérément de remettre leurs fiches de congé de maladie, mais ils ont toutefois admis que les employés attendaient parfois jusqu'à quatre mois avant de remplir la fiche de congé de maladie parce qu'ils oubliaient de le faire.

Manque de cohérence dans le signalement des absences au personnel de surveillance

La directive AD-2202 et la plupart des conventions collectives que nous avons examinées précisent que les employés qui s'absentent doivent faire part de leur absence directement à leur surveillant. Voilà qui est important, car le surveillant peut alors noter les absences parmi son personnel et s'assurer que les documents appropriés sont remis à cet égard.

Dans les trois ministères que nous avons vérifiés, nous avons observé des pratiques différentes en matière de signalement des absences. Les surveillants ministériels que nous avons interviewés n'insistaient pas pour que leur personnel communique directement avec eux pour les informer de leur absence en raison de maladie. Les employés signalaient leurs absences soit :

- à leur surveillant,
- au personnel de bureau,
- à leurs collègues.

Suite à la page suivante

Aucune assurance quant à l'intégralité des données sur les congés de maladie, suite

Faiblesse des contrôles sur la réception des fiches de congé de maladie

Lorsqu'une absence est signalée au personnel de surveillance, l'étape suivante est de s'assurer que l'on reçoit une fiche de congé de maladie. Dans les ministères qui ne remplissent pas de fiches de temps hebdomadaires, cela devient encore plus difficile. L'absence doit être notée d'une façon qui entraîne la remise d'une fiche de congé de maladie.

Dans les trois ministères que nous avons vérifiés, plusieurs employés tentent de tenir la liste des personnes qui appellent pour dire qu'elles s'absentent en raison de maladie, et cette liste sert à s'assurer que les fiches de congé de maladie remplies sont reçues.

Nous avons constaté que les feuilles de contrôle n'étaient pas toujours à jour et qu'il n'était pas rare que les fiches de congé de maladie soient remplies plusieurs mois après l'absence. Comme un certain nombre d'employés différents peuvent ajouter ou supprimer un nom sur la feuille de contrôle, nous ne pouvons être certains de son intégralité.

Entrée des données sur les congés de maladie dans le SIRH

Nous voulions déterminer si les renseignements sur les congés de maladie consignés sur les fiches de congé de maladie sont entrés dans le SIRH. Nous avons vérifié 132 fiches de congé de maladie et déterminé que la totalité des fiches avaient été correctement entrées dans le système.

En conséquence, ces trois ministères ont mis au point des systèmes pour s'assurer que les données de toutes les fiches de congé de maladie reçues sont entrées correctement dans le système. Cependant, nous ne pouvons savoir si des fiches de congé de maladie sont effectivement remplies et remises.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que les ministères aient des contrôles en vigueur pour veiller à ce qu'une fiche de congé de maladie soit remplie et remise pour chaque absence, conformément à la directive.

Réponse du ministère

La directive proposée contiendra des mesures visant cette obligation des ministères. [Traduction.]

Inexactitudes constatées dans les données sur les congés de maladie

Introduction

Des renseignements exacts sur les congés de maladie constituent un aspect important pour s'assurer que les employés admissibles reçoivent uniquement les avantages auxquels ils ont droit. Au cours de notre vérification, nous avons noté que certains aspects du système ont besoin d'être renforcés.

L'application libre-service aux employés contribue à l'exactitude des données

Le Bureau des ressources humaines a élaboré au sein du SIRH une *application libre-service aux employés*. L'application permet aux employés d'avoir accès à une gamme de données en ressources humaines, y compris les données les concernant en matière de congé de maladie.

Au cours de l'enquête que nous avons menée auprès de 52 personnes embauchées dans les 12 derniers mois, 96 % ont dit savoir comment avoir accès aux données les concernant en matière de congé de maladie.

Nous pensons que le fait que les employés puissent régulièrement consulter leurs données relatives au congé de maladie contribue à assurer l'exactitude globale des données. Toutefois, nous ne pouvons savoir si les employés signaleraient une erreur dans le solde de leurs crédits de congé de maladie.

Erreurs dans l'attribution des crédits de congé de maladie

Directive sur les crédits de congé de maladie et l'entrée en fonction

La directive AD-2202 précise qu'une personne qui entre en fonction après les 10 premiers jours ouvrables d'un mois commence à accumuler des crédits de congé de maladie après le premier jour du mois suivant.

Au cours de notre vérification, nous avons examiné un échantillon de 31 employés qui étaient entrés en fonction après les 10 premiers jours ouvrables du mois, ce qui les rendait inadmissibles à un crédit de congé de maladie pour le mois. Parmi ceux-ci, 4 personnes (13 %) avaient reçu par erreur un crédit de congé de maladie pour le mois de leur entrée en fonction.

Suite à la page suivante

Inexactitudes constatées dans les données sur les congés de maladie, suite

Erreurs observées

Nous avons aussi observé plusieurs autres erreurs au cours de notre travail de vérification.

Exemple : Nous avons observé un cas dans lequel le système montrait un solde de -16,75 jours pour une personne, solde qui a été ramené à +21,5 jours durant notre vérification. Le personnel du ministère nous a expliqué que les employés étaient censés rembourser des jours de congé de maladie à la suite du traitement d'une demande de prestations par la CSSIAT, mais que le remboursement n'avait jamais eu lieu.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines mette au point des contrôles pour éviter que les employés qui n'y ont pas droit pour le mois de leur entrée en fonction obtiennent un crédit de congé de maladie.

Réponse du ministère

La faible incidence du problème signifie que le coût des contrôles additionnels dépasserait les avantages qui en découleraient. [Traduction.]

Données sur les congés de maladie parfois en retard

Introduction

Pour être utile à la prise de décisions, l'information doit être opportune.

Retard dans l'entrée des données des fiches de congé de maladie

Des responsables du Bureau des ressources humaines nous ont dit présumer que les ministères entraient les données dans le SIRH « sur le vif ». En d'autres termes, au fur et à mesure que les fiches de congé de maladie sont reçues, les données sont rapidement entrées dans le système.

Au cours de notre vérification, nous avons déterminé que ce n'est pas le cas et observé que :

- les employés ne remettent pas toujours leurs fiches de congé de maladie rapidement aux fins de l'entrée des données,
- le personnel de bureau regroupe les fiches de congé de maladie et, souvent, entre les données de plusieurs mois à la fois.

Le tableau qui suit montre la rapidité avec laquelle ont été entrées les données des fiches de congé de maladie de la fonction publique en 2002.

Données des fiches de congé de maladie entrées....	**Pourcentage**
durant le même mois	46,5 %
1 mois plus tard	37,8 %
de 2 à 6 mois plus tard	8,9 %
plus de 6 plus tard	6,7 %

Notre recommandation

Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que les fiches de congé de maladie sont remises et entrées dans le SIRH en temps opportun.

Réponse du ministère

Même s'il serait idéal que tous les congés soient consignés immédiatement après la période d'absence, rien ne montre que le délai entraîne des problèmes importants. Rien n'indique que les employés obtiennent des avantages auxquels ils ne sont pas admissibles en raison de ce délai ni que les rapports de gestion sont touchés de manière négative. Le Bureau des ressources humaines incitera les ministères a accélérer le traitement des formulaires de congé; toutefois, des contrôles généraux supplémentaires ne sont pas prévus, puisque les coûts de tels contrôles dépasseraient les avantages. [Traduction.]

Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions

Introduction

La collecte et la consignation des renseignements sur les congés de maladie exigent beaucoup de temps et coûtent cher. Si des rapports sont produits à partir des données, mais qu'ils ne sont pas utilisés dans le processus décisionnel, la valeur de cette information est limitée.

Dans le cadre de notre vérification, nous avons voulu déterminer si les renseignements sur l'absentéisme produits par le SIRH servent à la prise de décisions.

Les rapports sur l'absentéisme ne sont pas utilisés de manière efficace

Nous avons été heureux de constater que le Bureau des ressources humaines prépare des rapports mensuels sur l'absentéisme pour chaque ministère.

Les sous-ministres reçoivent un rapport qui fournit le nombre moyen de jours de congé de maladie pris et le coût associé à ces congés pour leurs propres employés et pour la fonction publique dans son ensemble. Ces rapports contiennent des statistiques visant le mois en cours ainsi que celles des mois précédents de l'année civile.

Cependant, nous avons constaté que ces rapports ne sont pas remis aux surveillants que nous avons interviewés. De plus, nous n'avons rien trouvé qui indique que les rapports servent à soutenir les décisions de gestion. À notre avis, les rapports sont produits, mais les ministères n'en font pas une utilisation efficace.

Absence de cibles et d'objectifs officiels en matière d'absentéisme

Comme nous en discutons au critère 5, comme il n'existe pas de cibles ni d'objectifs officiels en matière d'absentéisme, la simple prestation de statistiques sur l'absentéisme aux ministères n'est peut-être pas très utile.

Nous doutons de la valeur pour les sous-ministres de connaître les taux d'absentéisme de leur ministère s'ils ne savent pas quels devraient être ces taux.

Suite à la page suivante

Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions, suite

Octobre est le mois affichant le plus haut taux d'absentéisme

Nous avons examiné le nombre de jours de congé de maladie pris par mois pour tous les employés de la fonction publique pour les exercices 2001-2002 et 2002-2003. Nous avons constaté ce qui suit :

Exercice	Nombre moyen de jours de congé de maladie pris par mois	Mois affichant le nombre le plus élevé de jours de congé de maladie	% de jours de congé de maladie en octobre dépassant la moyenne pour l'exercice
2001-2002	8 461	Octobre	14 %
2002-2003 ***Remarque :*** Seules les données des 10 premiers mois étaient connues au moment de la vérification.	7 259	Octobre	21 %

Les statistiques sur l'absentéisme ne sont pas utilisées

Dans le cadre de notre vérification, nous n'avons rien trouvé, ni au Bureau des ressources humaines, ni dans les trois ministères que nous avons vérifiés, qui montre que la direction a cherché à savoir pourquoi octobre affiche les taux d'absentéisme les plus élevés.

Aucun des surveillants que nous avons interviewés dans les ministères ne connaissait ces statistiques, et personne n'avait entrepris d'examiner la question.

Suite à la page suivante

Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions, suite

Proposition pour l'amélioration des rapports

En plus de mieux communiquer la valeur et l'utilité des rapports, le Bureau des ressources humaines pourrait aussi examiner les avantages de produire des rapports améliorés.

Bien que, comme nous le notons précédemment, des rapports utiles soient produits sur l'absentéisme, nous avons proposé d'autres rapports qui pourraient être utiles et soutenir la prise de décisions. Voici des exemples de sujets de rapport sur les absences qui seraient utiles pour gérer l'absentéisme :

- jours de la semaine
- nombre de jours
- surveillant/direction
- âge/profession/sexe

Les responsables du Bureau des ressources humaines nous ont admis que de tels rapports seraient utiles, mais ils s'interrogent sur les coûts de leur production par rapport aux avantages. Bien que nous comprenions ce dilemme, nous sommes d'avis que de tels rapports sont nécessaires afin de fournir à la direction des outils pour gérer l'absentéisme de manière adéquate.

Suite à la page suivante

Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions, suite

Le personnel de surveillance n'accède pas aux dossiers de congé de maladie des employés

Le Bureau des ressources humaines nous a informés que, à son avis, tous les membres du personnel de surveillance ont accès aux dossiers de congé de maladie de leurs employés par l'entremise du SIRH. Les surveillants ont accès à ces données afin de pouvoir gérer et surveiller les congés de maladie de leurs employés de façon plus rigoureuse.

À la suite des entrevues que nous avons eues avec les 10 surveillants, nous avons constaté que :

- seulement 4 ont effectivement accès aux dossiers de congé de maladie de leurs employés,
- seulement 2 de ces 4 surveillants profitaient de cet accès, et uniquement pour s'assurer que les employés avaient des crédits de congé de maladie à leur disposition, et non à des fins de surveillance.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- renseigne les employés des ministères sur l'interprétation et l'utilisation des rapports fournis – les ministères devraient ensuite s'assurer que les rapports servent à prendre des décisions qui améliorent la gestion des absences des employés;
- examine les coûts par rapport aux avantages de l'amélioration des rapports,
- veille à ce que le personnel de surveillance ayant la responsabilité de gérer les congés de maladie ait accès aux renseignements sur les congés de maladie des employés, qu'il renseigne les employés et qu'il encourage la consultation de ces renseignements.

Réponse du ministère

Il sera donné suite aux recommandations dans le cadre de la formation relative à la mise en œuvre de la directive proposée. On prévoit que les quelques gestionnaires qui n'ont pas accès au site de gestion libre-service l'obtiendront au fil du temps. L'amélioration des rapports sera envisagée et mise à exécution si l'analyse de rentabilité le justifie. La question sera évaluée au cours de l'exercice 2004-2005. [Traduction.]

Conclusion sur le critère 3

Critère 3 – partiellement satisfait

Nous concluons qu'il est partiellement satisfait au critère 3.

Nous avons constaté avec satisfaction l'élaboration du libre-service, qui permet aux employés de vérifier les renseignements les concernant au sujet des congés de maladie. À notre avis, cela contribue à l'exactitude globale des données.

Cependant, nous avons relevé des erreurs dans l'intégralité du système d'information. Et, comme les données ne sont pas toujours entrées en temps opportun, les renseignements fournis ne sont pas toujours à jour.

Nous n'avons rien trouvé qui montre que l'information qui est produite sert à appuyer les décisions de gestion.

Section E

Critère 4 - Intégration des pratiques de gestion des présences

Aperçu

Objet

La présente section se penche sur l'efficacité avec laquelle la gestion des présences est intégrée aux pratiques de gestion courantes.

Critère 4

Le gouvernement devrait s'assurer que la gestion des présences est une démarche active, bien intégrée aux pratiques de gestion courantes.

Résumé

Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations concernant les pratiques en matière de gestion des présences :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
Le gouvernement n'a pas de programme officiel de gestion des présences.	Le Bureau des ressources humaines établisse un programme officiel de gestion des présences qui est bien intégré aux pratiques de gestion courantes.
Pas de gestionnaires affectés à la gestion globale des présences dans les ministères	Le Bureau des ressources humaines prenne les devants en s'assurant que les sous-ministres assignent clairement la responsabilité de la gestion globale des présences à une personne ou à un groupe de personnes. Cette ou ces personnes devraient se voir confier un mandat clair, et la haute direction devrait surveiller les résultats.
Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées.	Le Bureau des ressources humaines • élabore des mécanismes qui permettent au personnel de surveillance d'examiner des rapports qui montrent clairement les tendances sur le plan des absences, • veille à ce que les absences brèves mais fréquentes fassent l'objet d'un examen rigoureux approprié et qu'elles soient portées à l'attention de la direction.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Résumé (suite)

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée.	Le Bureau des ressources humaines • envisage l'emploi d'un formulaire médical commun pour l'ensemble des employés du gouvernement, formulaire qui incite le médecin à fournir la date prévue de retour et à décrire les tâches que la personne peut accomplir; • mette au point un déclencheur officiel de façon à ce qu'un certain nombre de jours d'absence entraîne un examen par la direction ou le personnel des ressources humaines – *exemple :* si une personne s'absente x nombres de jours, une rencontre a alors lieu entre la personne et l'employeur pour discuter de la situation et de l'éventuel retour au travail; • fournisse aux ministères des conseils en bonne et due forme sur leur obligation légale d'« accommoder ».
Il y a place à l'amélioration dans la promotion du mieux-être.	Le Bureau des ressources humaines évalue les principales causes de l'absentéisme et envisage d'élaborer des stratégies de mieux-être appropriées pour minimiser les absences.
Les secteurs à risque élevé ne sont pas déterminés ou sont mal gérés	Les ministères déterminent et gèrent les secteurs à risque élevé en matière d'absentéisme.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Pas de programme officiel de gestion des présences	68
Pas de gestionnaires affectés à la gestion des présences dans les ministères	69
Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées	71
Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée	73
Insuffisance des stratégies de mieux-être qui pourraient atténuer les risques	78
Les secteurs à risque élevé ne sont pas déterminés ou sont mal gérés	80
Conclusion sur le critère 4	82

Pas de programme officiel de gestion des présences

Avantages d'un programme officiel

Les avantages d'un programme officiel de gestion des présences sont de permettre au gouvernement de détailler ses attentes en matière de gestion des présences et d'établir des pratiques exemplaires qui seront adoptées par tous les ministères.

Limites entraînées par l'absence d'un programme officiel

Nous avons déterminé dans les débuts de notre vérification que le Bureau des ressources humaines n'avait pas établi de programme officiel de gestion des présences. Cette absence de programme officiel signifie que :

- les attentes à l'égard de la direction ne sont pas documentées ni largement connues;
- les résultats ne sont pas examinés et les changements nécessaires ne sont pas apportés,
- les pratiques varient d'un ministère à l'autre.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines établisse un programme officiel de gestion des présences qui est bien intégré aux pratiques de gestion courantes.

Réponse du ministère

Comme nous l'avons mentionné, la directive actuelle sera examinée et révisée au besoin. On prévoit que la directive, complétée par les niveaux actuels de savoir-faire du BRH et du personnel des RH des ministères responsables, offrira aux gestionnaires des conseils qui leur permettront d'assurer une gestion efficace de l'absentéisme. Aucun programme officiel ne sera élaboré pour l'instant. [Traduction.]

Pas de gestionnaires affectés à la gestion des présences dans les ministères

Introduction

Les sous-ministres sont chargés de la gestion courante des employés du ministère.

Même si ne nous attendons pas nécessairement à ce que les sous-ministres exécutent eux-mêmes les tâches associées à la gestion de l'absentéisme, nous voudrions voir ces responsabilités clairement déléguées à d'autres membres du personnel.

Certes, différents membres du personnel dans les ministères se sont vu confier un éventail de tâches touchant l'absentéisme (*exemple* : le personnel de surveillance approuve les congés de maladie, le personnel de bureau entre les données dans le système), mais aucun gestionnaire en particulier n'est affecté à la gestion des présences.

Avantages d'un gestionnaire affecté à la gestion des présences

À notre avis, les ministères qui affectent un gestionnaire à la gestion globale de l'absentéisme dans leur ministère y trouveraient leur compte.

Cela permettrait :

- de coordonner tous les efforts,
- d'adopter une démarche cohérente pour la gestion l'absentéisme,
- de contribuer à rendre compte des résultats.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines prenne les devants en s'assurant que les sous-ministres assignent clairement la responsabilité de la gestion globale des présences à une personne ou à un groupe de personnes.

Cette ou ces personnes devraient se voir confier un mandat clair, et la haute direction devrait surveiller les résultats.

Suite à la page suivante

Pas de gestionnaires affectés à la gestion des présences dans les ministères, suite

Réponse du ministère

La directive proposée reposera sur le principe selon lequel la gestion des présences doit être intégrée à la gestion courante dont s'acquittent les gestionnaires. La directive ne conseillera pas de séparer la gestion des présences des autres aspects de la gestion des ressources humaines assumés par les gestionnaires. À l'heure actuelle, des rapports d'information de gestion sur les congés de maladie au gouvernement et dans les ministères sont produits et remis aux sous-ministres à des fins de surveillance et de gestion. [Traduction.]

Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées

Pourquoi gérer les absences brèves et fréquentes?

Il est important de gérer les absences brèves mais fréquentes non seulement en raison des coûts élevés, mais aussi pour maintenir un bon moral parmi les employés qui se trouvent au travail.

Les absences brèves et fréquentes ne sont pas examinées de près

Nous avons constaté que les absences brèves mais fréquentes ne sont pas examinées de près parce que :

- la directive AD-2202 sur le congé de maladie exige une note du médecin uniquement pour les absences dépassant 15 jours ouvrables;
- de nombreuses conventions collectives exigent une note du médecin uniquement pour les absences dépassant 3 jours ouvrables;
- bien que le personnel de surveillance puisse consulter les fiches d'absence individuelles des employés, aucun rapport n'est produit pour clairement montrer les tendances qui se dessinent en matière d'absences;
- il n'y a pas de déclencheur officiel (*exemple :* absence de 5 jours au cours des six derniers mois) qui entraînerait un examen de la direction.

Les surveillants nous ont informés que :

- les absences brèves mais fréquentes sont courantes et les plus difficiles à gérer,
- certains employés estiment que prendre une journée de maladie ici et là est un droit, et non une assurance.

Les absences sont parfois le signe d'un problème plus important

Il arrive que les absences brèves mais fréquentes soient le signe d'un problème plus important. La documentation montre que des employés malheureux prennent des congés de maladie plus fréquents.

En conséquence, il est important d'examiner les absences fréquentes non seulement pour minimiser la fréquence des absences inutiles, mais aussi pour aider à déterminer si les absences sont le signe d'un problème plus important.

Exemples :

- Le milieu de travail favorise-t-il un environnement sain et heureux?
- Le milieu de travail comporte-t-il des facteurs de stress qui pourraient être cernés et corrigés?

Suite à la page suivante

Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées, suite

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- mette au point des mécanismes qui permettent au personnel de surveillance d'examiner des rapports qui montrent clairement les tendances sur le plan des absences,
- veille à ce que les absences brèves mais fréquentes fassent l'objet d'un examen rigoureux approprié et qu'elles soient portées à l'attention de la direction.

Réponse du ministère

La directive proposée traitera de la question et, s'ils sont nécessaires et rentables, des rapports supplémentaires seront élaborés et mis à la disposition des gestionnaires. [Traduction.]

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée

Définition : absence de longue durée

Bien que le gouvernement n'ait pas adopté une définition officielle des absences de longue durée, la plupart des surveillants que nous avons interviewés qualifient de longue durée une absence qui dépasse de 10 à 15 jours.

Statistiques sur les absences de longue durée

Nous avons examiné les statistiques de trois ministères concernant les employés qui avaient pris 15 jours ou plus de congé de maladie en 2001 et déterminé ce qui suit :

Ministère	Nombre d'employés ayant pris 15 jours ou plus de congé de maladie	Nombre moyen de jours de congé de maladie pris par employé	Équivalent de travail perdu exprimé en années
Transports	422	41,3	67
Santé et Mieux-être	138	33,9	18
Services familiaux et communautaires	227	33,4	29

L'intervention précoce est importante

La recherche montre l'importance de l'intervention précoce dans le retour au travail des employés. Plusieurs études indiquent que plus la période d'absence se prolonge, moins la personne est susceptible de retourner au travail.

Une étude de l'Ontario Medical Association précise que la probabilité qu'une personne reprenne le travail après un congé d'invalidité de six mois est de 50 %, puis elle tombe à 20 % après une année et à seulement 10 % après deux années.

Nous avons voulu déterminer les mesures que le gouvernement a prises pour assurer le retour au travail des employés dans un délai raisonnable.

Suite à la page suivante

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée, suite

Pas de programme officiel d'intervention précoce

Bien que nous ayons observé des exemples de bonnes pratiques en matière de gestion des absences de longue durée, le gouvernement n'a pas de programme officiel d'intervention précoce.

Dans les trois ministères que nous avons vérifiés, nous avons relevé différentes pratiques en ce qui concerne le retour au travail des employés. Un ministère a élaboré son propre programme de gestion des congés d'invalidité de longue durée, tandis qu'un autre a récemment rédigé une directive et un programme de gestion des congés d'invalidité.

Avantages d'un programme d'intervention précoce

Tout en reconnaissant la nécessité de maintenir une certaine souplesse pour tenir compte des circonstances de chacun, nous pensons qu'une approche provinciale officielle en matière d'intervention précoce serait avantageuse. À notre avis, une telle approche :

- assurerait l'équité dans tous les ministères,
- indiquerait que tous les ministères respectent certains critères.

Processus d'examen des absences

Voici comment les trois ministères nous ont décrit la manière dont ils examinent les absences de longue durée.

Étape	Ce qui se passe
1	L'employé remet une note du médecin à son surveillant immédiat.
2	Le surveillant prend connaissance de la note du médecin et communique avec la personne s'il le juge approprié.

3	Lorsque que l'absence se prolonge, voici ce qui se passe :
	• le surveillant communique avec le personnel des ressources humaines du ministère pour obtenir de l'aide concernant la gestion de l'absence,
	• le personnel des ressources humaines :
	  • communique avec la personne et son médecin,
	  • examine les options de réintégration dans le milieu de travail.

Suite à la page suivante

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée, suite, suite

Problèmes et solutions possibles

Nous avons observé les problèmes qui suivent dans la gestion des absences de longue durée par les ministères :

Problème	Répercussion(s)	Solution possible
Les certificats médicaux sont vagues, ne fournissant aucun détail sur : • la date de retour, • ce que la personne peut faire.	Le personnel de surveillance : • a de la difficulté à faire la planification du personnel de remplacement; • est moins en mesure de planifier des horaires de travail réaménagés ou d'accommoder les employés; • ne prend pas la peine de demander un certificat médical, les employés ayant ainsi moins de comptes à rendre.	Exiger pour tous les employés du gouvernement l'utilisation d'un formulaire médical commun sur lequel le médecin doit inscrire la date prévue de retour et décrire les tâches que la personne peut accomplir.
Aucun déclencheur n'entraîne un examen par la direction, de sorte que certaines absences de longue durée passent « entre les mailles du filet ». *Exemple :* Nous avons relevé un cas où la personne s'était absentée 205 jours en une année et où il n'y avait eu ni contact de suivi ni discussion sur les options de retour au travail.	Les employés ne retournent pas au travail aussi rapidement qu'ils le pourraient.	Mettre au point un déclencheur officiel qui oblige la direction ou le personnel des ressources humaines à examiner la situation. *Exemple :* Si une personne accumule x jours d'absence, une rencontre aura lieu entre la personne et l'employeur pour discuter de la situation et d'un éventuel retour au travail.

Suite à la page suivante

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée, suite, suite

Problèmes et solutions possibles (suite)

Problème	Répercussion(s)	Solution possible
Les lois sur les droits de la personne interdisent aux employeurs de faire de la discrimination fondée sur un handicap. En revanche, l'employeur n'est pas tenu d'accommoder un employé au point de subir une contrainte excessive. Il existe donc une zone grise pour ce qui est de déterminer la mesure dans laquelle les ministères sont tenus de maintenir à leur emploi une personne qui n'est pas capable d'accomplir son travail actuel. Les pratiques varient parmi les trois ministères que nous avons vérifiés. Certains ministères parviennent à trouver un travail qui convient à la personne au ministère, d'autres non. *Exemple :* Un responsable du ministère des Transports nous a fait part de la difficulté de trouver à un journalier souffrant d'une blessure au dos un autre emploi qui convient. Aucun ministère ne cherchait activement un emploi dans d'autres ministères pour les personnes qui n'étaient pas en mesure de travailler dans leur propre ministère.	• Les employés ne se voient pas offrir d'autres possibilités de travail outre leur propre emploi, de sorte qu'ils risquent de s'absenter plus longtemps qu'il n'est nécessaire. • L'équité et l'uniformité parmi les ministères pour ce qui est d'accommoder les employés ne sont pas encouragées.	Le gouvernement devrait fournir des conseils aux cadres supérieurs au sujet de l'obligation légale d'« accommoder ».

Suite à la page suivante

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée, suite, suite

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- envisage l'utilisation d'un formulaire médical commun pour l'ensemble des employés du gouvernement, formulaire qui incite le médecin à fournir la date de retour prévue et à décrire ce que la personne peut faire;
- mette au point un déclencheur officiel de façon à ce qu'un certain nombre de jours d'absence entraîne un examen par la direction ou le personnel des ressources humaines – *exemple :* si une personne s'absente x nombres de jours, une rencontre a alors lieu entre la personne et l'employeur pour discuter de la situation et de l'éventuel retour au travail;
- fournisse aux ministères des conseils en bonne et due forme sur leur obligation légale d'« accommoder ».

Réponse du ministère

La directive proposée sur l'absentéisme traitera des absences de longue durée. L'idée d'un formulaire médical commun sera examinée pour voir si elle est viable et appropriée. Le BRH évaluera le concept du déclencheur dans le cadre de son examen de l'amélioration des rapports. Le Bureau des ressources humaines a donné à tous les ministères une séance d'information d'une journée sur l'obligation d'« accommoder ».
Au total, 57 personnes de 13 ministères de la Partie I ont assisté à la séance du 18 juin 2003. La séance sera donnée de nouveau au besoin. [Traduction.]

Insuffisance des stratégies de mieux-être qui pourraient atténuer les risques

Initiatives du gouvernement

Tant le secteur privé que les organisations du secteur public reconnaissent les avantages de promouvoir le mieux-être. Il est courant que des programmes soient offerts aux employés pour les aider :

- à cesser de fumer,
- à contrôler leur hypertension artérielle,
- à les encourager à faire de l'exercice et à bien manger,
- à réduire le stress.

Des études montrent que de telles initiatives améliorent le moral des employés et réduisent l'absentéisme. Parmi les initiatives prises par le gouvernement provincial pour diminuer les absences dues à la maladie, nous avons relevé les suivantes :

- les programmes d'aide aux employés et leur famille (PAEF),
- les évaluations ergonomiques,
- le programme de réduction des parfums,
- les horaires flexibles,
- les modalités de travail flexibles.

Certains ministères ont :

- organisé des clubs de marche et des activités de promotion du mieux-être,
- assumé le coût des vaccins contre la grippe.

Suite à la page suivante

Insuffisance des stratégies de mieux-être qui pourraient atténuer les risques, suite

Problèmes au sujet des initiatives du gouvernement

Nous avons relevé les problèmes suivants au sujet des initiatives du gouvernement :

- Dans notre enquête auprès de 52 nouveaux employés, 29 % ont signalé ne pas connaître le programme d'aide aux employés et leur famille (PAEF).
- Malgré les options offertes dans la directive AD-2253 concernant le réaménagement des horaires de travail, les surveillants que nous avons interviewés nous ont informés que leur ministère n'offrait toujours pas à leur personnel des horaires ou des modalités de travail flexibles.
- Les employés des ministères nous ont déclaré que, à leur avis, le mieux-être pourrait être davantage encouragé. On aimerait notamment que l'employeur paie pour des programmes de conditionnement physique.

Le SIRH ne fait pas de distinction entre les différents motifs d'absence

Le SIRH consigne l'absence simplement comme un jour de maladie sans préciser de quoi il s'agit, par exemple la grippe, le stress ou des maux de dos, de sorte qu'il devient difficile d'élaborer des programmes de mieux-être pour répondre aux principaux facteurs d'absentéisme.

Bien que le gouvernement ait mis en œuvre des programmes utiles de mieux-être, nous n'avons trouvé aucune analyse montrant que ces programmes visent effectivement les principales causes des absences évitables.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines évalue les principales causes de l'absentéisme et envisage d'établir des stratégies de mieux-être appropriées pour minimiser les absences.

Réponse du ministère

Comme il est mentionné dans les observations générales qui précèdent, des mesures sont prises pour adopter graduellement une approche globale du mieux-être des employés de façon à maximiser le mieux-être, au lieu de faire porter les efforts sur la gestion des absences. L'objectif ultime d'une telle stratégie est de prévenir la maladie, d'atténuer les effets de la maladie et de maximiser la satisfaction et la productivité des employés au travail. Cette stratégie de mieux-être fera partie intégrante de la stratégie globale du gouvernement sur le mieux-être. [Traduction.]

Les secteurs à risque élevé ne sont pas déterminés ou sont mal gérés

Les employés à la veille de la retraite présentent un risque élevé

Comme nous le mentionnions, plusieurs facteurs de risque qui ont trait à la gestion de l'absentéisme n'ont pas été cernés. Les statistiques sur les absences par surveillant, par région, par genres de maladie et par profession ne sont pas utilisées pour déterminer les secteurs à risque élevé.

Au cours de notre vérification, il a aussi été porté à notre attention que les employés à la veille de la retraite présentent un risque. Nous avons examiné dans trois ministères l'utilisation du congé de maladie de 382 employés qui ont pris leur retraite entre le 1er janvier 2001 et le 31 décembre 2002.

Nous avons observé que :

- dans les 12 mois précédant le départ à la retraite, ces employés ont pris en moyenne 4,3 fois plus de jours de congé de maladie que la moyenne provinciale pour l'exercice 2001-2002,
- le nombre total de jours utilisés par ces employés a atteint 15 830, soit l'équivalent de 60,9 années de travail.

Le gouvernement ne gère pas les congés de maladie des employés à la veille de la retraite

Nous avons fait enquête auprès de cadres supérieurs et de membres du personnel de surveillance dans les trois ministères pour savoir s'ils déterminaient et géraient les secteurs à risque élevé en matière d'absentéisme – en l'occurrence, les employés à la veille de la retraite.

Nous avons déterminé que :

- le départ à la retraite n'est pas un facteur de risque officiellement reconnu;
- seulement un ministère avait analysé les taux d'absentéisme des employés prenant leur retraite comparativement aux autres employés;
- aucun plan n'a été établi pour atténuer le risque.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que les ministères déterminent et gèrent les secteurs à risque élevé en matière d'absentéisme.

Suite à la page suivante

Les secteurs à risque élevé ne sont pas déterminés ou sont mal gérés, suite

Réponse du ministère

La directive proposée sera élaborée de façon à traiter les aspects de la gestion de l'absentéisme qui ont les conséquences, les coûts, les avantages et le potentiel d'amélioration les plus élevés. [Traduction.]

Conclusion sur le critère 4

Critère 4 – non satisfait

Nous concluons qu'il n'est pas satisfait au critère 4.

Le gouvernement n'a pas établi de programme officiel de gestion des présences. Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées, et il arrive que les employés ayant une absence de longue durée passent entre les mailles du filet ou ne se voient pas offrir un autre emploi.

Le gouvernement ne détermine pas et ne gère pas les secteurs à risque élevé tels que les employés à la veille de la retraite.

Section F

Critère 5 – Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences

Aperçu

But

La présente section a pour objet de discussion le degré auquel le gouvernement mesure l'efficacité de la gestion des présences et en fait rapport.

Critère 5

Le gouvernement devrait régulièrement mesurer l'efficacité de la gestion des présences, en faire rapport et apporter les changements appropriés.

Résumé

Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations concernant la mesure et la communication de l'efficacité de la gestion des présences :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
Pas de documentation ni de communication des buts	Le Bureau des ressources humaines mette par écrit et communique à tous les paliers du gouvernement les buts en matière d'absentéisme.
Pas d'objectifs	Le Bureau des ressources humaines : • établisse des objectifs en matière de gestion de l'absentéisme qui sont reliés à des buts et largement communiqués à tous les paliers de gouvernement; • compare régulièrement les statistiques sur l'absentéisme à celles des autres provinces et du secteur privé comme moyen de mesurer l'efficacité de la gestion de l'absentéisme.
Pas de rapport sur l'efficacité	Le Bureau des ressources humaines fasse rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme. Les rapports devraient comprendre des descriptions : • des résultats escomptés comparativement aux résultats réels, • des stratégies pour atteindre les buts.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Pas de documentation ni de communication des buts pour la gestion de l'absentéisme	85
Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme	87
Pas de rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme	90
Conclusion sur le critère 5	91

Pas de documentation ni de communication des buts pour la gestion de l'absentéisme

Obligation de rendre compte des résultats

Le gouvernement doit être tenu responsable des résultats. La gestion de l'absentéisme ne fait pas exception. Pour satisfaire à son obligation de rendre compte, il doit produire et présenter à l'Assemblée législative et, au bout du compte, au public de l'information sur les résultats escomptés et les résultats réels.

Directive AD-1605 et reddition de comptes

Une mesure de l'efficacité est le degré auquel une organisation atteint les résultats escomptés ou réalise ses projets, mesure qui est contenue dans la directive AD-1605 du gouvernement provincial. L'alinéa 5.1(a) de la directive sur les rapports annuels précise que :

***Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques** ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents et **si les objectifs ont été atteints**. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.*

La directive porte sur les rapports redditionnels. On peut constater qu'une bonne planification est tenue pour acquise en matière de rapports.

Pour que les ministères et les organismes puissent exposer clairement leurs buts et leurs objectifs en fin d'exercice, il est évident que ces buts et objectifs auraient dû être déjà établis en début d'année. Ces buts et ces objectifs devraient guider les programmes des ministères tout au long de l'année.

Définition : but

Selon le Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL), un but est un énoncé général sur les résultats souhaités à atteindre.

Suite à la page suivante

Pas de documentation ni de communication des buts pour la gestion de l'absentéisme, suite

But de la gestion de l'absentéisme

Les responsables du Bureau des ressources humaines nous ont clairement décrit deux buts qu'ils espèrent atteindre concernant la gestion de l'absentéisme.

Ces buts sont les suivants :

1. N'enregistrer aucune hausse importante des taux d'absentéisme d'une année à l'autre.
2. S'assurer que les employés obtiennent les jours de congé de maladie dont ils ont réellement besoin, pas plus.

Ces énoncés répondent à la définition du CCVL, c'est-à-dire un énoncé général des résultats souhaités.

Problèmes relatifs aux buts

Alors que nous avons constaté avec satisfaction que des buts avaient été établis, nous avons relevé les problèmes suivants :

- les buts ne sont pas consignés par écrit dans une directive ou dans les conventions collectives,
- outre les responsables du Bureau des ressources humaines, aucun membre du personnel ministériel que nous avons interviewé n'était au courant de ces buts.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines consigne par écrit et communique les buts en matière d'absentéisme à tous les paliers du gouvernement.

Réponse du ministère

La directive proposée et le matériel de formation énonceront les buts reliés à la gestion de l'absentéisme. [Traduction.]

Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme

Définition : objectif

Le Conseil canadien des vérificateurs législatifs définit un objectif comme un énoncé précis des résultats à atteindre au cours d'une période donnée. Cet énoncé peut être considéré comme une cible.

Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme

À partir de nos entrevues avec des responsables du Bureau des ressources humaines, nous avons déterminé qu'il n'existe pas d'objectifs de ce genre visant la gestion de l'absentéisme. Comme nous l'avons mentionné, des objectifs précis et bien définis sont le fondement de rapports de qualité.

Il est difficile d'établir des cibles

La documentation décrit les cibles de certaines organisations ainsi :

- améliorer les taux d'absentéisme d'un certain %;
- atteindre ou surpasser les moyennes nationales;
- atteindre un certain %.

Les responsables du Bureau des ressources humaines nous ont fait part de leur difficulté à établir des cibles concernant l'absentéisme. Ils estiment qu'ils ne peuvent ni fixer un nombre magique, ni facilement établir une autre cible.

Bien que nous comprenions ces difficultés, nous pensons qu'il est important d'établir une cible pour l'absentéisme.

Suite à la page suivante

Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme, suite

L'absentéisme au N.-B. est le plus élevé du Canada

Le Bureau des ressources humaines ne compare pas les statistiques sur l'absentéisme à celles d'autres organisations. À notre avis, un bon point de départ pour mesurer l'efficacité est de comparer son organisation à d'autres organisations du secteur public et du secteur privé.

Le tableau qui suit résume les statistiques sur l'absentéisme des gouvernements provinciaux du Canada pour 2001, selon Statistique Canada :

Province	Nombre moyen de jours de congé de maladie pris par employé
Nouveau-Brunswick	10,4
Colombie-Britannique	10,3
Nouvelle-Écosse	9,9
Saskatchewan	9,1
Québec	9
Terre-Neuve-et-Labrador	8,3
Île-du-Prince-Édouard	7,8
Ontario	7,7
Alberta	6,9
Manitoba	6

Suite à la page suivante

Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme, suite

Jours de congé de maladie au N.-B. : plus élevé au gouvernement que dans le secteur privé

Nous avons obtenu de Statistique Canada des statistiques sur les taux d'absentéisme dans le secteur privé du Nouveau-Brunswick. Nous avons observé que les employés du secteur public du Nouveau-Brunswick utilisent systématiquement un nombre plus élevé de jours de congé de maladie que leurs homologues dans le secteur privé.

Le tableau qui suit montre dans quel pourcentage les taux d'absentéisme au gouvernement dépassent les taux du secteur privé :

Année	% du taux d'absentéisme au gouvernement dépassant celui du secteur privé
1999	31,7 %
2000	24,7 %
2001	20,2 %

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- compare régulièrement les statistiques sur l'absentéisme à celles d'autres provinces et du secteur privé comme moyen de mesurer l'efficacité de la gestion de l'absentéisme;
- établisse des objectifs en matière de gestion de l'absentéisme qui sont reliés à des buts et largement communiqués à tous les paliers de gouvernement.

Réponse du ministère

Tandis que la directive proposée contiendra des buts en matière d'absentéisme, elle ne fournira pas d'objectifs quantitatifs ni de cibles d'utilisation. Étant donné la courbe de répartition des fréquences (17 % des employés n'ont pris aucun congé de maladie en 2002) et le fait que les besoins des employés varient, une cible générale ne conviendrait pas. La pertinence des comparaisons entre les provinces sera évaluée pour déterminer si les renseignements sont faciles à obtenir, uniformes et comparables et s'il est rentable de les recueillir. La mise en œuvre de la recommandation dépendra des résultats de cette évaluation. [Traduction.]

Pas de rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme

Responsabilité de faire rapport sur l'efficacité

En réponse aux attentes grandissantes en matière de reddition de comptes, il est clair que la direction a la responsabilité de faire rapport sur l'efficacité, ce qui est souvent accompli au moyen des rapports annuels des ministères.

Le coût élevé de l'absentéisme ne fait pas encore l'objet de rapports

Au cours de notre vérification, nous avons constaté des lacunes importantes dans les rapports du gouvernement et des ministères sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme.

Malgré les coûts importants de l'absentéisme, nous n'avons trouvé aucun rapport sur la gestion de ces coûts dans aucun rapport annuel.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines fasse rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme dans son rapport annuel.

Le rapport devrait comprendre des descriptions :

- des résultats escomptés comparativement aux résultats réels,
- des stratégies pour atteindre les buts.

Réponse du ministère

Le Bureau des ressources humaines examinera l'efficacité de la directive proposée à un moment convenable après sa mise en œuvre. Comme les évaluations en bonne et due forme sont coûteuses, la méthode qui sera suivie consistera dans des examens périodiques. [Traduction]

Conclusion sur le critère 5

Critère 5 – non satisfait

Nous concluons qu'il n'est pas satisfait au critère 5.

Le Bureau des ressources humaines a établi des buts, mais ces buts ne sont pas documentés ni largement communiqués. De plus, il n'y a pas d'objectifs.

Le Bureau des ressources humaines ne mesure pas l'efficacité de la gestion de l'absentéisme et n'en fait pas rapport.

Chapitre 4
Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contenu

Contexte 95
Étendue 96
Bureau des ressources humaines
- Système d'information sur les ressources humaines 97
Services Nouveau-Brunswick
- Conventions de services avec les ministères et les organismes 102
Ministère des Services familiaux et communautaires - Habitation N.-B. 105
Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi
- Programme formation et perfectionnement professionnel 107
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur 109

Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contexte

4.1 L'Assemblée législative approuve le budget qui établit les plans financiers du gouvernement. Les fonctions confiées à notre bureau exigent que nous vérifiions les résultats réels de ces plans et que nous fassions rapport de nos constatations à l'Assemblée législative.

4.2 Notre travail de vérification englobe des opérations financières dans tous les ministères. Nous vérifions en outre les régimes de retraite et d'autres fonds en fiducie, y compris le Fonds de stabilisation financière.

4.3 Nous vérifions également les sociétés, les conseils, les commissions et autres organismes de la Couronne énumérés ci-dessous. Nous avons émis les états financiers vérifiés de tous les organismes mentionnés pour l'exercice à l'étude.

4.4 Organismes compris dans les *Comptes publics* :

- Algonquin Golf Limited
- Algonquin Properties Limited
- Commission de l'assurance-récolte du Nouveau-Brunswick
- Commission des loteries du Nouveau-Brunswick
- Conseil consultatif sur la condition de la femme
- Conseil de la jeunesse du Nouveau-Brunswick
- Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick
- Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées
- Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick
- Fondation des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick
- Gestion provinciale Ltée
- NB Agriexport Inc.
- Société de développement régional
- Société de développement régional - organisme de service spécial

- Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick
- Société de Kings Landing
- Société de voirie du Nouveau-Brunswick

4.5 Autres organismes :

- Aide juridique du Nouveau-Brunswick
- Le Centre communautaire Sainte-Anne

Étendue

4.6 Pour nous former une opinion sur les états financiers de la province, nous effectuons un travail de vérification sur les principaux programmes et activités des ministères. Nous vérifions en outre les principaux postes de recettes et un échantillon de dépenses prélevées parmi tous les ministères. Enfin, nous vérifions les contrôles entourant les systèmes centralisés.

4.7 Nous adoptons une approche similaire en ce qui a trait à notre travail de vérification des régimes de retraite de la province. Nous cherchons ainsi à nous former une opinion sur les états financiers de chaque régime.

4.8 Étant donné que les objectifs de ce genre de travail de vérification sont restreints, il se peut qu'il ne permette pas de repérer les questions qui pourraient être mises au jour au cours d'examens plus exhaustifs ou particuliers. Cependant, il révèle souvent des insuffisances ou des domaines d'intérêt que nous pouvons choisir d'approfondir au cours de notre travail de vérification de plus large portée.

4.9 Nous avons l'habitude de faire rapport de nos constatations aux hauts fonctionnaires des ministères visés et de leur demander de réagir. Si certaines de ces constatations ne sont pas comprises dans le présent rapport, c'est que nous considérons qu'elles ne sont pas suffisamment importantes pour les porter à l'attention de l'Assemblée législative, ou parce qu'attirer l'attention du public sur des faiblesses dans les contrôles comptables avant qu'elles ne soient corrigées pourrait entraîner la perte de biens publics.

4.10 Notre travail dans les organismes de la Couronne sert habituellement à nous permettre de nous former une opinion sur leurs états financiers. Au cours de notre travail, il se peut que nous notions des erreurs dans les documents comptables ou des faiblesses dans les contrôles comptables. Nous portons ces questions à l'attention de l'organisme en formulant des recommandations d'amélioration.

4.11 Le présent chapitre de notre rapport résume les questions ayant trait aux ministères et aux organismes de la Couronne que nous

considérons comme importantes pour les députés de l'Assemblée législative.

4.12 Notre examen des questions traitées dans le présent chapitre de notre rapport est conforme aux normes de vérification généralement reconnues, y compris les contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires dans les circonstances. Les questions dont il est fait rapport ne devraient pas servir à tirer des conclusions quant à la conformité ou à la non-conformité des questions dont il n'est pas fait rapport.

Bureau des ressources humaines - Système d'information sur les ressources humaines

Contexte

4.13 Dans le plan à long terme de notre bureau, nous prévoyons examiner tous les systèmes informatiques essentiels du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Cet examen sert à appuyer notre opinion de vérificateur sur les états financiers de la province. Nous considérons le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) du Bureau des ressources humaines comme l'un de ces systèmes essentiels en raison de l'ampleur des sommes traitées par le système.

Étendue

4.14 L'objectif de notre vérification consistait à examiner et à évaluer la suffisance des contrôles internes de l'environnement informatique et de l'application informatique.

4.15 Notre vérification s'est limitée aux feuilles de paie des employés permanents, saisonniers et occasionnels de la fonction publique. Ces feuilles de paie traitent des dépenses d'environ 500 millions de dollars. La feuille de paie des employés permanents, qui représente environ 93 % de la feuille de paie de 500 millions, vise les employés à temps plein et à temps partiel titulaires d'un poste au gouvernement provincial.

L'environnement informatique

Conclusion

4.16 À la lumière de notre examen, nous avons déterminé que l'environnement de contrôle informatique du SIRH est suffisant pour appuyer le fonctionnement du système. Nous avons toutefois relevé un certain nombre d'aspects qui nécessiteraient des améliorations.

Élaboration d'un plan de poursuite des activités

4.17 Nos discussions nous ont permis de déterminer que le Bureau des ressources humaines n'a pas de plan de poursuite des activités officiel documenté. Un PPA est important, car il détermine les procédés administratifs essentiels et établit l'information et les ressources qui sont nécessaires pour assurer la poursuite des procédés en cas de perturbation du service. Un sous-élément du plan de poursuite des activités est le plan de reprise des activités en technologie de l'information. Ce plan prévoit la relance de l'environnement informatique nécessaire pour soutenir les procédés administratifs essentiels en cas de perturbation.

4.18 Nous avons déterminé que le Bureau des ressources humaines a pris quelques mesures pour atténuer les conséquences de la perturbation

des activités. Le bureau a déclaré avoir une série de documents qui traitent des différentes composantes d'un PPA. Cependant, ces documents ne sont pas organisés en un plan unique qui établit clairement qu'il s'agit des procédures à suivre en cas de perturbation. Le fait que ces documents ne soient pas organisés en un plan unique pourrait allonger le temps d'arrêt du système si le personnel ne connaît pas ses responsabilités ou les procédures à suivre en cas de perturbation. Une telle situation pourrait entraîner l'incapacité du gouvernement de remplir ses obligations en matière de paie.

4.19 Nous avons le plaisir de signaler que le Bureau des ressources humaines participe actuellement à un processus ministériel de planification d'urgence commandé par le ministère de la Sécurité publique, et nous espérons que le projet sera mené à bien. Bien que nous n'ayons pas examiné les progrès réalisés, nous nous attendons à ce que le projet donne lieu à un PPA détaillé grâce auquel les obligations du gouvernement en matière de ressources humaines continueront à être remplies en cas de perturbation.

Recommandation

4.20 Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines élabore et consigne par écrit un plan de poursuite des activités (PPA) pour contribuer à assurer le respect des obligations du gouvernement en matière de ressources humaines dans l'éventualité d'une perturbation. Le PPA devrait comprendre la mise à l'essai d'un plan de reprise des activités en technologie de l'information pour le SIRH. Le PPA devrait être examiné et mis à jour périodiquement pour veiller à ce que les modifications à l'infrastructure et à l'organisation soient prises en compte dans le plan.

Réponse du ministère

4.21 *Certains éléments d'un plan de poursuite des activités (PPA) sont déjà en place, y compris des procédures détaillées pour soutenir la gestion du système, l'élaboration du système et les processus d'exploitation du système. Sont comprises notamment des procédures reliées à la sauvegarde, à la relance et à la sécurité du système, etc. Bien qu'il n'existe pas d'environnement dans lequel on pourrait monter une catastrophe simulée ou mettre à l'essai un plan de reprise des activités, de nombreux tests de système existants (p. ex., les tests effectués à la suite de la mise en œuvre d'amélioration au système) qui sont utilisés régulièrement fournissent un certain degré d'assurance quant à la capacité de relancer le système en cas de besoin. Des efforts seront déployés pour renforcer au fil du temps de tels éléments d'un PPA (en particulier pour les activités reliées à la feuille de paie), et la documentation sera mise à jour au besoin.* [Traduction.]

Formation des nouveaux utilisateurs du système

4.22 Durant notre examen, nous avons constaté que le Bureau des ressources humaines et le personnel ministériel de la feuille de paie

offrent une formation sur le SIRH aux nouveaux utilisateurs. En raison de la complexité du système, nous sommes d'avis que tous les nouveaux utilisateurs devraient recevoir un niveau de formation minimum. Comme la formation est donnée par différentes sources, nous estimons que le Bureau des ressources humaines devrait établir des normes de formation minimales afin de promouvoir une démarche de formation uniforme dans tous les ministères clients. Ces normes contribueraient à réduire le risque de transmettre des pratiques ministérielles non efficientes et des erreurs de procédure aux nouveaux utilisateurs.

Recommandation

4.23 Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines établisse des normes de formation minimales que devront suivre tous les ministères dans la formation des nouveaux utilisateurs du système. Ces normes contribueraient à assurer une formation appropriée pour tous les nouveaux utilisateurs du système.

Réponse du ministère

4.24 *Un guide pour le programme de formation sera élaboré pour décrire l'étendue de la formation minimale recommandée dans chacun des domaines fonctionnels pertinents de l'application. Cela comprendra des liens vers la documentation du système d'exploitation du SIRH affichée sur le site intranet de la Division de l'information sur les ressources humaines et permettra d'harmoniser les efforts de formation avec les fonctions de la personne qui suit la formation. Ce programme sera distribué aux directeurs ministériels des RH aux fins de sa mise en œuvre.* [Traduction.]

Examen régulier des comptes inactifs

4.25 Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné les comptes d'utilisateur du SIRH pour voir si les comptes inactifs sont désactivés en temps opportun. D'après nos discussions avec le personnel du Bureau des ressources humaines, nous avons déterminé que le système ne désactive pas automatiquement les comptes d'utilisateur au bout d'une période donnée d'inactivité. C'est plutôt le bureau qui examine périodiquement les comptes inactifs de façon manuelle. Au moment de notre vérification, nous avons noté que cet examen n'avait pas eu lieu depuis février 2000. Par la suite, le bureau a effectué un examen et désactivé tous les comptes qui n'avaient pas servi depuis plus de 12 mois.

4.26 Les nouvelles normes sur les mots de passe, mise en oeuvre en juin 2003 par le ministère de l'Approvisionnement et des Services, exigent que les comptes d'utilisateur qui n'ont connu aucune activité depuis plus de 90 jours soient désactivés. Nous sommes d'avis que le Bureau des ressources humaines devrait respecter cette norme, soit en modifiant le système de façon à ce que les comptes inactifs soient automatiquement désactivés, soit en examinant les comptes d'utilisateur aux trois mois et en désactivant manuellement les comptes inactifs.

Recommandation

4.27 Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines modifie le SIRH de façon à ce que les comptes d'utilisateur soient automatiquement désactivés après 90 jours d'inactivité. Si une telle option n'est pas réaliste ou économique, alors un examen manuel devrait avoir lieu, et les comptes d'utilisateur qui n'ont pas servi depuis 90 jours devraient être désactivés.

Réponse du ministère

4.28 *Le bureau est d'accord avec la recommandation, et une procédure manuelle sera mise en œuvre pour examiner l'activité des comptes et désactiver les comptes inactifs.* [Traduction.]

Contrôles de l'application

Conclusion

4.29 À la lumière de notre examen, nous avons déterminé que nous pouvons nous fier aux contrôles de l'application du SIRH pour exprimer une opinion sur les états financiers du Nouveau-Brunswick. Nous avons toutefois relevé un certain nombre d'aspects qui nécessiteraient des améliorations.

Communication claire des renseignements sur les coûts salariaux courus aux ministères

4.30 Au cours de notre travail, nous avons déterminé que le SIRH calcule automatiquement les coûts salariaux courus de la feuille de paie des employés permanents. Toutefois, selon le genre de rémunération, le système affecte l'ensemble des gains à l'ancien exercice ou répartit les gains au prorata entre l'ancien et le nouvel exercice (p. ex., la rémunération des heures supplémentaires est affectée à l'ancien exercice, tandis que les revenus ordinaires sont répartis au prorata entre l'ancien et le nouvel exercice).

4.31 Bien qu'il soit raisonnable d'avoir un traitement comptable différent pour ces dépenses, le Bureau des ressources humaines devrait renseigner les ministères sur la façon dont l'accumulation de ces dépenses est calculée. Or, d'après nos discussions avec les ministères, ce n'est pas le cas. Notre contrôle par sondages a révélé deux cas dans lesquels on accumulait des dépenses qui étaient déjà comptabilisées par le système.

Recommandation

4.32 Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines communique clairement aux ministères les coûts salariaux courus par le SIRH en fin d'exercice et la manière dont ces coûts sont calculés. Cette communication devrait être adressée aux employés appropriés des ministères dans les divisions de la feuille de paie et de la comptabilité.

Réponse du ministère

4.33 *Une communication sera envoyée aux directeurs des ressources humaines et aux directeurs des services financiers pour leur rappeler comment les frais courus sont calculés par le SIRH. La note fera part de la constatation de la présente vérification et rappellera aux destinataires d'utiliser le rapport du SIRH qui détaille les montants courus.* [Traduction.]

Examen des contrôles pour assurer une gestion adéquate des risques reliés à la feuille de paie

4.34 Nous avons examiné les différents risques associés au système de la paie. Nous avons constaté que, dans certains cas, les risques reliés à la feuille de paie pourraient être abaissés davantage par l'apport d'améliorations au système de contrôle interne, par exemple :

- les agents de la paie vérifient toujours la concordance entre les données d'entrée et les données de sortie du système;
- la direction examine systématiquement les rapports de paie;
- les ministères assurent une séparation adéquate des fonctions incompatibles.

Recommandation

4.35 Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines examine les contrôles du SIRH. En présence de risques importants, le bureau devrait modifier le système ou des procédures manuelles qui assurent une gestion du risque à un niveau approprié.

Réponse du ministère

4.36 Le Bureau des ressources humaines a indiqué que l'application du SIRH est conçue de façon à soutenir la séparation des fonctions tant par son module de sécurité que par sa structure de rapport, de sorte qu'il n'est pas nécessaire de modifier l'application. Le bureau communiquera les constatations de la vérification aux directeurs des ressources humaines et leur rappellera l'importance de la séparation des fonctions de même que les caractéristiques actuelles de l'application du SIRH qui appuient un tel principe.

4.37 Le Bureau des ressources humaines a aussi répondu que les rapports du système permettent de valider les données d'entrée par rapport aux données de sortie et convient qu'il s'agit d'une procédure de contrôle importante. Le bureau communiquera cette constatation de la vérification aux directeurs des ressources humaines des ministères en soulignant l'importance de rapprocher les données d'entrée et les données de sortie.

Autres observations

4.38 Nous avons déterminé et formulé des recommandations dans deux domaines dans lesquels, à notre avis, le Bureau des ressources humaines pourrait améliorer l'efficacité des procédures de paie. L'une des recommandations a trait à la possibilité de rapprocher électroniquement les renseignements relatifs à la Croix Bleue avec le SIRH, au lieu que chaque ministère vérifie de telles données manuellement. L'autre recommandation a trait à l'amélioration de la méthode suivie pour entrer la rémunération des heures supplémentaires dans le système.

4.39 Le ministère a indiqué que le rapprochement électronique des données de la Croix Bleue pourrait être possible une fois que la Croix Bleue aura mis en oeuvre son système de facturation électronique. Le ministère a aussi répondu que des améliorations dans la méthode de saisie de la rémunération des heures supplémentaires seront envisagées durant l'élaboration d'un futur plan de travail pour le bureau.

Services Nouveau-Brunswick - Conventions de services avec les ministères et les organismes

Contexte

4.40 Services Nouveau-Brunswick (SNB) est une société de la Couronne provinciale dont la mission est de rendre les services gouvernementaux plus accessibles aux citoyens et aux entreprises, ainsi que de gérer les renseignements qui font autorité. La *Loi portant sur Services Nouveau-Brunswick* précise que la société est « le fournisseur principal du gouvernement de la province des services à la clientèle non spécialisés, par l'entremise des bureaux matériels et des voies électroniques ». Le concept du guichet unique est un élément primordial de la philosophie de SNB.

4.41 La société a quatre secteurs d'activité, soit l'évaluation foncière, les systèmes d'enregistrement, l'infrastructure de l'information géographique et la prestation de services gouvernementaux. Les services gouvernementaux sont fournis au moyen de trois canaux : les centres de services (36), TéléServices et Internet. SNB offre plus de 140 services au nom de 15 ministères et organismes du gouvernement provincial, de 43 municipalités et d'un certain nombre d'autres organisations. SNB considère chaque entité comme un partenaire commercial. Les services fournis au nom des partenaires commerciaux sont, notamment, des licences et permis, la perception de droits et de paiements et la prestation de renseignements au sujet des produits et des services gouvernementaux.

4.42 En 2002-2003, SNB a traité 4,3 millions d'opérations et de demandes de renseignements et perçu 348 millions de dollars au nom de ses partenaires commerciaux. Étant donné le nombre élevé de services « impartis » à SNB par ses partenaires commerciaux, on ne doit pas sous-estimer l'importance de clairement définir les responsabilités à la fois de SNB et des partenaires commerciaux.

Conventions de services

4.43 Le document utilisé pour officialiser l'entente visant la prestation de services entre SNB et le partenaire commercial est une convention de services. Une convention de services bien rédigée est un important outil des relations avec les partenaires commerciaux, car elle détermine et définit les besoins du partenaire commercial et les rôles de chaque partie à l'entente, établit un cadre pour la compréhension de l'entente, et cerne et traite les secteurs de conflits potentiels. De plus, la convention de services permet d'éviter les tensions qui peuvent survenir dans les relations d'affaires lorsque les attentes ne sont pas claires.

4.44 Nous sommes d'avis que la convention de services devrait inclure un large éventail de dispositions, dont les suivantes :

- Les services particuliers qui seront fournis, la manière dont ils seront fournis et les fonctions et responsabilités du partenaire commercial, de façon à réduire le risque de double emploi, de chevauchements et d'inefficacités dans la prestation des services ainsi qu'à éviter les vides quant aux responsabilités.

- Les droits applicables exigés du partenaire commercial pour les services fournis en son nom.

- Des dispositions visant le suivi et la communication du rendement par les deux partenaires pour éviter une baisse du niveau et de la qualité de la prestation des services ou des faiblesses dans les contrôles.

- Des dispositions concernant la gestion des problèmes, la conformité juridique et la résolution des différends.

- Des dispositions concernant la sécurité et la confidentialité des renseignements.

- Des dispositions relatives à la résiliation de la convention.

Examen préliminaire

4.45 Nous avons entamé un examen préliminaire au sein de SNB au cours de l'été 2003. Notre examen visait les conventions de services portant sur les services gouvernementaux fournis par SNB au nom d'autres ministères et organismes du gouvernement.

Nos constatations

4.46 Au cours de notre examen, nous avons découvert que le Bureau du contrôleur avait effectué en 2001 une vérification à SNB portant sur la prestation des services à la clientèle. Le bureau avait conclu que, à l'exception d'un arrangement sur les droits avec le ministère de la Santé et du Mieux-être concernant la prestation de services de l'Assurance-maladie par le centre TéléServices, SNB n'avait pas établi de conventions écrites décrivant les ententes en cours avec ses partenaires commerciaux pour la prestation de services. Le bureau avait recommandé que SNB officialise les ententes visant la prestation de services avec chacun de ses partenaires commerciaux.

4.47 SNB avait convenu que des conventions de services officielles devaient être élaborées pour toutes les ententes en cours avec ses partenaires commerciaux ainsi que pour toute nouvelle entente de services. SNB avait déclaré que des conventions seraient rédigées pour les ententes de services en cours, à commencer par les ministères pour lesquels SNB fournissait le volume de services le plus élevé.

4.48 Nous avons constaté que, à l'heure actuelle, des conventions de services n'existent pas pour de nombreux services faisant partie du transfert initial de responsabilités du ministère des Finances à SNB. Toutefois, nous avons noté que, pour les nouvelles responsabilités en matière de services assumées depuis la vérification du Bureau du contrôleur, SNB négocie des ententes avec ses partenaires commerciaux pour tous les services particuliers que l'organisme fournit en leur nom.

4.49 Parmi les neuf ententes visant la prestation de services pour lesquelles il n'y avait pas de convention écrite au moment de la

vérification du Bureau du contrôleur, deux conventions seront pleinement en vigueur d'ici la fin de l'exercice en cours visant les deux plus importants partenaires commerciaux de SNB (une convention a été rédigée et l'autre en est à sa deuxième version préliminaire). Le plan d'activités de SNB pour 2002-2005 prévoyait que les conventions seraient prêtes au plus tard en mars 2003, mais cette date n'a pas été respectée. Le personnel de SNB nous a informés que l'organisme a l'intention de finaliser deux conventions par année au cours des prochaines années, jusqu'à ce que toutes les conventions soient rédigées, ce qui devrait prendre de trois à quatre ans selon SNB.

4.50 Dans son rapport de vérification, le Bureau du contrôleur fournit des directives sur les points que les conventions devraient traiter, notamment :

- étendue et lieu de prestation des services offerts par SNB (centres de services, TéléServices ou Internet);
- responsabilité de l'achat du matériel nécessaire pour fournir les services;
- responsabilité de la prestation de soutien au personnel sur le terrain (y compris le soutien en dehors des heures normales);
- responsabilité de l'élaboration de normes et de rapports portant sur les services;
- rapport sur les activités internes de vérification;
- exigences en matière de formation.

4.51 Nous avons examiné toutes les conventions de services en vigueur entre SNB et ses partenaires commerciaux et constaté qu'elles respectent les directives formulées par le Bureau du contrôleur. Nous avons aussi examiné les conventions sous l'angle d'un certain nombre de points que le Bureau du contrôleur n'avait pas mentionnés, tels que la confidentialité et la résiliation des conventions. Nous avons noté que toutes les conventions comportent de telles dispositions, à l'exception de la plus récente convention de services conclue avec le plus important partenaire commercial de SNB. On nous a informés que cette convention servira de modèle pour toutes les futures conventions de services visant les services actuels. Pour protéger les intérêts des deux parties, ces deux dispositions devraient être ajoutées à la convention modèle.

Recommandation

4.52 Nous avons recommandé que toutes les conventions de services contiennent des dispositions concernant la confidentialité et la résiliation.

Réponse de SNB

4.53 *Services Nouveau-Brunswick et les ministères pour lesquels nous fournissons des services sont visés par la* Loi sur la protection des renseignements personnels *ainsi que par la* Loi sur le droit à l'information. *Nous avons assumé un leadership dynamique pour ce qui est de l'élaboration de procédures et d'une formation visant à assurer notre conformité à la* Loi sur la protection des renseignements personnels. *Les futures conventions comprendront des clauses ayant trait*

à la confidentialité et à la protection des renseignements personnels et autres. [...] *nous reconnaissons la valeur d'avoir* [une disposition sur la résiliation des services] *et ajouteront une telle disposition aux futures conventions* [Traduction.]

4.54 Nous avons été satisfaits de voir que SNB prenait l'initiative de négocier et d'élaborer des conventions de services avec ses partenaires commerciaux. Alors que la date cible de mars 2003 notée dans le plan d'activités de SNB pour 2002-2005 était encourageante, nous avons été déçus d'apprendre qu'il faudra peut-être attendre jusqu'en 2007 avant que toutes les conventions de services soient en vigueur.

Recommandation

4.55 Nous avons recommandé que SNB cherche à promptement mettre en œuvre des conventions de services officielles pour toutes les ententes actuelles conclues avec ses partenaires commerciaux et pour toute entente de services future.

Réponse de SNB

4.56 *Les progrès réalisés sur le plan des conventions pour les services actuels dépendent beaucoup des efforts que nos partenaires commerciaux sont prêts à consacrer à l'élaboration de ces conventions. Nous avons maintenant un bon modèle, soit la convention de services conclue avec le ministère de la Sécurité publique, et nous travaillons activement à l'élaboration de trois autres conventions. Chaque ministère a des points particuliers qui doivent être traités au cas par cas. Pourvu que nous puissions avancer rapidement avec la pleine collaboration de nos partenaires commerciaux, nous aimerions finaliser les conventions de services visant les huit ministères d'ici la fin de 2004-2005.* [Traduction.]

Conclusion

4.57 Nous avons décidé de ne pas effectuer une vérification portant sur les conventions de services conclues entre SNB et ses partenaires commerciaux, car nous sommes d'avis que SNB a pris des mesures appropriées en réponse aux préoccupations du Bureau du contrôleur et qu'il fait des progrès satisfaisants en vue d'officialiser les conventions de services visant toutes les ententes actuelles avec ses partenaires commerciaux et toute entente de services future.

Ministère des Services familiaux et communautaires - Habitation N.-B.

4.58 Le ministère des Services familiaux et communautaires offre une gamme de programmes visant à fournir une aide au logement à certains secteurs de la population. Les programmes offerts par l'entremise d'Habitation N.-B. comprennent des programmes conçus pour aider les personnes et les familles à faible et à modeste revenu, les ménages autochtones vivant hors réserve et les ménages non autochtones qui vivent dans de petites localités rurales, et les personnes ayant des besoins spéciaux. Durant l'année, nous avons mené un examen des contrôles internes des systèmes d'Habitation N.-B.

Vieillissement des systèmes informatiques

4.59 Au cours de notre vérification, de nombreuses personnes nous ont affirmé que les systèmes informatiques actuels sont désuets. Comme

les applications utilisées sont vieilles, il se pourrait qu'aucun soutien technique approprié ne soit disponible lorsqu'on en aura besoin plus tard.

4.60 Notre vérification a aussi révélé que des systèmes distincts existent pour la plupart des programmes de logement et qu'ils fonctionnent tous de manière indépendante. Sans l'intégration des données, le traitement des paiements reçus des clients qui participent à plus d'un programme de logement est difficile, et le risque d'erreur dans le traitement est plus élevé.

Les applications du système ne visent pas tous les programmes

4.61 La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) administre un programme pour Habitation N.-B. S'il arrivait que la SCHL en vienne à abandonner un tel arrangement, Habitation N.-B. n'aurait pas d'application pouvant administrer le programme. Si des systèmes d'information adéquats ne sont pas élaborés, le contrôle et la surveillance du programme pourraient être compromis.

Pas d'examen récent du plan antisinistre

4.62 Un plan antisinistre est important pour la continuité des activités dans une situation d'urgence. Au fur et à mesure que de nouvelles utilisations de la technologie et de nouveaux produits pour assurer un environnement sûr sont mis au point, les directives et les méthodes doivent être revues, mises à jour et mises à l'essai afin de protéger l'environnement de la base de données dans l'éventualité d'une atteinte à la sécurité ou d'une catastrophe. Durant notre vérification, on nous a dit que le plan antisinistre n'a pas été mis à jour depuis les travaux réalisés pour l'an 2000.

Recommandations

4.63 Le ministère devrait envisager de mettre en œuvre de nouveaux systèmes informatiques pour corriger les faiblesses notées ci-dessus.

4.64 Le ministère devrait examiner et mettre à jour son plan antisinistre de façon à assurer la poursuite des activités dans l'éventualité d'une perturbation.

Réponse du ministère

4.65 *Nous envisagerons de mettre en œuvre un nouveau système informatique pour nos programmes de logement. Notre plan antisinistre sera revu et mis à jour.* [Traduction.]

La *Loi sur l'habitation au Nouveau-Brunswick* a besoin d'une mise à jour

4.66 En examinant la *Loi sur l'habitation au Nouveau-Brunswick*, nous avons découvert de nombreux cas où la loi est dépassée. Par exemple, l'article 18 exige que la Société d'habitation du Nouveau-Brunswick présente un rapport au ministre dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice. La loi décrit ce que devrait contenir le rapport, tels que les états financiers de la société et le rapport du vérificateur général. Cette information n'existe plus.

Recommandation

4.67 Le ministère devrait examiner et mettre à jour la *Loi sur l'habitation au Nouveau-Brunswick*.

Réponse du ministère

4.68 *Nous sommes d'accord avec le fait que la loi nécessite un examen et une mise à jour. Cependant, la réalisation d'un tel examen exige un apport considérable des ressources législatives à l'extérieur du ministère. Nous nous attendons donc à ce que la réalisation de cette tâche demande beaucoup de temps.* [Traduction.]

Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi - Programme formation et perfectionnement professionnel

Non-respect du manuel des lignes directrices

4.69 Le ministère de la Formation et du Développement de l'emploi offre le Programme formation et perfectionnement professionnel (FPP), dont le but est de faire en sorte que la scolarité et les compétences de la main-d'œuvre du Nouveau-Brunswick répondent aux demandes actuelles et émergentes du marché du travail. Il s'agit donc de faire passer plus de gens des projets ponctuels de création d'emplois à des programmes de formation de longue durée. Notre vérification au ministère a consisté à examiner les contrôles entourant le système FPP.

4.70 Un manuel des lignes directrices guide l'administration du programme FPP. Ce manuel stipule qu'un formulaire sur l'assiduité et les progrès doit être rempli (par les fournisseurs de la formation) et retourné aux conseillers en emploi aux deux mois.

4.71 Au cours de notre vérification, nous avons effectué un contrôle par sondages sur six dossiers dans un bureau régional et trouvé parmi ceux-ci un dossier dans lequel aucun examen des progrès n'avait été reçu pour un client qui suivait un programme de formation depuis plus de trois mois. Un gestionnaire du bureau régional nous a dit qu'il revient au conseiller en emploi de communiquer avec le fournisseur de la formation lorsque celui-ci n'envoie pas l'information. Lorsque l'information n'est pas reçue, il est difficile de s'assurer que les clients suivent effectivement la formation.

Recommandation

4.72 Nous avons recommandé que le manuel des lignes directrices soit suivi et que les formulaires sur l'assiduité et les progrès soient obtenus et versés aux dossiers des clients.

Réponse du ministère

4.73 *Comme les formulaires sur l'assiduité et les progrès sont un problème depuis un certain temps, le ministère est en train d'élaborer une méthode électronique sur Internet pour capturer l'information et en faire rapport. Le nouveau système devrait être en service d'ici décembre 2003. Jusqu'à la mise en place du nouveau système, il sera rappelé au personnel régional de travailler avec les établissements de formation pour obtenir l'information.* [Traduction.]

Les résultats des programmes ne sont pas surveillés

4.74 Durant notre vérification, on nous a informés que, dans de nombreux cas, les clients ne communiquent pas avec les conseillers en emploi pour les aviser de la fin du programme ou les informer qu'ils ont trouvé du travail. Nous nous serions attendus à voir en place un mécanisme de suivi permettant de recueillir des renseignements en vue de l'évaluation des programmes, pour déterminer si ces programmes atteignent effectivement les objectifs prévus. De nombreux programmes

gouvernementaux ont institué la retenue d'un certain pourcentage du montant prévu au contrat, lequel est versé seulement une fois que toutes les obligations en vertu de l'entente ont été remplies.

4.75 Si des sommes à verser aux clients étaient retenues, cela les inciterait à communiquer avec leur conseiller à la fin du programme afin de lui donner les renseignements requis, ce qui serait utile pour l'évaluation des programmes.

Recommandation

4.76 Le ministère devrait adopter des mesures pour faire en sorte que tous les renseignements requis soient obtenus des clients.

Réponse du ministère

4.77 *Bien que les clients du programme FPP qui terminent le programme ou qui trouvent du travail soient tenus d'en informer leur conseiller en emploi, au bout du compte, il revient au conseiller en emploi d'assurer le suivi auprès de ses clients et d'entrer l'information dans Contact NB (système de gestion de cas). Pour veiller à ce que cela se fasse, les points suivants seront vérifiés et mis en œuvre :*

- *vérifier que la fonction de rappel dans Contact NB, qui rappelle aux conseillers en emploi d'assurer un suivi auprès de leurs clients à la date prévue pour la fin de leur formation, fonctionne correctement;*
- *vérifier que la fonction de Contact NB qui rappelle les dossiers inactifs depuis six mois fonctionne correctement;*
- *enfin, établir des mesures de surveillance pour veiller à ce que les conseillers en emploi entrent l'information dans Contact NB.*

4.78 *De plus, le ministère a instauré récemment un cadre d'évaluation détaillé pour ses cinq programmes d'emploi. Les résultats de l'évaluation des programmes sont maintenant présentés chaque année au Conseil de gestion.* [Traduction.]

Maniement d'argent et comptes débiteurs

4.79 Au cours du contrôle par sondages que nous avons effectué dans un bureau régional, nous avons découvert dans le dossier d'un client un chèque de plus de 5 000 $ au nom du ministre des Finances. Le chèque, qui datait alors de plus de huit mois, venait d'une école et servait à rembourser les frais de scolarité d'un client qui avait quitté le programme auquel il était inscrit. Selon le manuel des lignes directrices, tous les remboursements doivent être envoyés au bureau central aux fins de leur dépôt. Il est évident que le maniement d'argent ne fait pas l'objet de contrôles appropriés.

4.80 De plus, toujours au sujet du même client, nous avons constaté qu'un compte débiteur n'avait pas été établi pour les sommes mensuelles qu'il avait déjà reçues, soit quelque 3 000 $ par mois.

Recommandation

4.81 Le ministère devrait examiner et améliorer les contrôles internes visant le maniement d'argent. L'ensemble du personnel

devrait recevoir des instructions sur le traitement des chèques reçus. Un compte débiteur devrait être établi aussitôt qu'un client quitte un programme.

Réponse du ministère

4.82 *Des renseignements supplémentaires concernant le maniement d'argent seront ajoutés au manuel des lignes directrices. Il sera demandé à tous les directeurs régionaux de passer cette section du manuel des directives en revue avec tous les membres du personnel qui s'occupent du programme FPP. Un groupe de travail sera établi pour étudier les contrôles internes additionnels qui pourraient être mis en œuvre pour éviter qu'une telle situation se reproduise.* [Traduction.]

Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur

4.83 Le paragraphe 13(2) de la *Loi sur le vérificateur général* exige que nous fassions rapport à l'Assemblée législative de tous les cas de pertes ou d'insuffisances importantes par suite de fraude, de faute ou d'erreur d'une personne.

4.84 Au cours de notre travail de vérification, nous avons découvert les pertes importantes qui suivent. Notre travail ne vise pas à repérer tous les cas possibles de pertes; il ne serait donc pas indiqué de conclure que toutes les pertes ont été repérées.

Ministère des Finances

- Perte ou vol d'un ordinateur portable et d'un projecteur à cristaux liquides — 6 000 $

Ministère de l'Éducation

- Matériel, argent et fournitures manquants dans différents districts scolaires — 24 061 $

Ministère des Transports

- Matériel et fournitures manquants dans différents districts — 10 650 $

Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi

- Matériel et argent manquants dans différents collèges communautaires — 24 397 $

Ministère des Services familiaux et communautaires

- Chèques encaissés par des personnes non admissibles à recevoir des fonds — 12 121 $

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

- Matériel manquant — 19 866 $

Ministère de la Justice

- Paiements versés aux mauvais bénéficiaires et découverts de trésorerie — 3 142 $

4.85 Ne sont pas compris dans les pertes signalées par notre bureau les incidents d'introduction par effraction, les incendies et le vandalisme.

4.86 Le gouvernement provincial fait rapport dans le volume 2 des *Comptes publics* du montant des pertes au chapitre des biens corporels publics (autres que celles attribuables à des pénuries de stock).

4.87 En 2003, le gouvernement provincial a signalé des pertes de 108 065 $ au chapitre des biens corporels publics, comparativement à 135 471 $ en 2002.

Annexe

Contenu

Sommaire des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis six ans 113

Sommaire des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis six ans

Les paragraphes qui suivent résument les vérifications d'optimisation des ressources dont nous avons fait rapport dans des chapitres distincts de nos rapports annuels des six dernières années, organisées par ministère ou organisme. L'année de rapport est indiquée entre parenthèses après la mention du sujet de la vérification. La liste contient le nom actuel du ministère ou de l'organisme, même si, dans certains cas, la vérification a eu lieu avant la réorganisation du gouvernement.

Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture

Examen des mesures législatives (2000)

Le chapitre examine le degré auquel le ministère satisfait à ses responsabilités administratives en ce qui concerne les mesures législatives qui lui sont affectées et voit si les résultats font l'objet d'une évaluation adéquate et d'un rapport à l'Assemblée législative.

Ministère de l'Approvisionnement et des Services

Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics (2003)

Le chapitre examine si le ministère gère les risques assurables importants associés aux bâtiments publics dont il est responsable.

Téléphones cellulaires (2002)

Le chapitre examine si gouvernement a en place un système adéquat pour administrer l'acquisition et l'utilisation des téléphones cellulaires.

Archives provinciales du Nouveau-Brunswick (2001)

Le chapitre examine les activités des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick. Il analyse leur rôle dans l'évaluation et la conservation des documents d'archives.

Achats (2001)

Le chapitre examine si le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement.

Contrats visant les professionnels en TI (2001)

Le chapitre présente les résultats d'un examen de 40 contrats de six ministères pour des services de différents professionnels en technologie de l'information.

Fonds pour l'aménagement des terres (2000)

Le Fonds pour l'aménagement des terres achète, aménage et vend des terres au nom du gouvernement. Le chapitre examine si le fonds atteint les objectifs pour lesquels il a été créé. Le chapitre examine également le degré de conformité à la directive gouvernementale sur la cession des biens réels.

Bureau des ressources humaines

Gestion de l'absentéisme (2003)

Le chapitre examine si le gouvernement a des mécanismes et des méthodes en place pour gérer avec efficacité l'absentéisme des employés dans la fonction publique.

Ministère de l'Éducation

Transport scolaire (2001)

Le chapitre examine les systèmes et les méthodes mis en place par le ministère de l'Éducation pour assurer le transport sécuritaire des élèves en provenance et à destination des écoles.

L'Excellence en éducation (1998)

Le chapitre examine si le gouvernement a en place des mécanismes appropriés pour mesurer l'efficacité des initiatives liées à L'Excellence en éducation et en faire rapport, et si le gouvernement respecte les dispositions en matière de comptabilité et de vérification établies par le Conseil de gestion.

Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick

Aide financière aux entreprises et présentation de l'information sur le rendement (1998)

Le chapitre examine si le ministère approuve et surveille de manière adéquate l'aide financière offerte aux entreprises en vertu de la *Loi sur le développement économique*, et si un système approprié de rapport sur l'efficacité a été mis en place au ministère et fonctionne.

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

Inspections environnementales (2002)

Le chapitre examine le processus d'inspection établi par le ministère pour surveiller la conformité aux lois provinciales sur l'environnement et en faire rapport.

Qualité de l'eau des puits domestiques (2000)

Un approvisionnement fiable en eau potable est important pour tous. Environ 40 % de la population du Nouveau-Brunswick qui vit dans une petite ville ou une région rurale compte sur un puits domestique comme source d'eau principale. Deux règlements afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau* contribuent à prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui sont alimentées par un puits domestique nouvellement foré ou creusé, à savoir le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*. Le chapitre examine la mesure dans laquelle le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et le ministère de la Santé et du Mieux-être s'assurent de la conformité aux règlements en matière de puits privés.

Programme d'intendance des pneus (1999)

Le chapitre examine l'approche adoptée par le gouvernement pour établir le programme d'intendance des pneus et voit si le ministère supervise le programme conformément à la loi et au règlement. Nous avons aussi examiné la mesure dans laquelle le public est protégé contre le danger d'un incendie de pneus.

Ministère des Finances

Dépenses fiscales (2003)

Le chapitre examine et évalue les processus suivis pour approuver, surveiller et évaluer les programmes de dépenses fiscales et en faire rapport.

Gouvernance des régimes de retraite (2002)

Le chapitre examine si les préposés à la gouvernance de deux régimes de retraite provinciaux ont établi des mécanismes satisfaisants pour mesurer l'efficacité des activités de gestion de l'actif et en faire rapport.

Programme de retraite anticipée (2001)

Le chapitre examine le processus suivi par le gouvernement pour en arriver à la décision d'offrir un programme de retraite anticipée à ses employés.

Gouvernance des régimes de retraite (2000)

Le chapitre examine la structure de gouvernance de quatre régimes de retraite parrainés par le gouvernement provincial.

Taxe à la consommation (1999)

Le 1er avril 1997, la taxe de vente harmonisée, administrée par le gouvernement fédéral, a remplacé la taxe à la consommation provinciale. Depuis, le gouvernement a recruté des vérificateurs additionnels pour repérer les taxes non établies. Le chapitre examine l'économie et l'efficience de cet effort de vérification spécial ainsi que la perception de la taxe de vente en général.

Contrats de location d'Evergreen et de Wackenhut (rapport spécial pour le Comité des comptes publics - 1998)

Notre objectif, dicté par le Comité des comptes publics, était le suivant : « examiner les modalités financières des contrats d'Evergreen et de Wackenhut et comparer le coût total des arrangements avec le secteur privé à celui des méthodes traditionnelles du gouvernement. »

Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi

Programmes de développement de l'emploi (2002)

Le chapitre examine la gestion des programmes de développement économique et voit si des procédures adéquates sont en place pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport.

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

Gestion des terres de la Couronne (2001)

Le chapitre examine les responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne et analyse la capacité du ministère de mesurer l'efficacité des programmes de gestion des terres de la Couronne et d'en fait rapport.

Terres à bois privées (2000)

Le chapitre examine le rôle du gouvernement pour ce qui est d'encourager l'aménagement des terres à bois privées comme source principale de bois des installations de transformation du bois de la province.

Ministère de la Santé et du Mieux-être

Reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques (2003)

Le chapitre cherche à savoir si le ministère a en place des processus redditionnels appropriés pour les activités des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques qui sont sous la direction des régies régionales de la santé.

Système de prestation de services aux clients (2002)

Le chapitre examine pourquoi l'élaboration du Système de prestation de services aux clients, approuvé en 1995 pour un total de 4,5 millions de dollars et qui devait être opérationnel au bout de trois ans, coûte beaucoup plus cher et prend beaucoup plus de temps que prévu. Le chapitre examine aussi s'il y a eu non-respect des arrangements contractuels, des directives gouvernementales ou des mesures législatives provinciales en rapport avec les coûts plus élevés et le temps de réalisation plus long.

Plan de médicaments sur ordonnance (2001)

Le chapitre examine le plan gouvernemental qui fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes recevant de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. L'objectif était de déterminer si les ministères ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du plan et que le plan fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

Qualité de l'eau des puits domestiques (2000)

Un approvisionnement fiable en eau potable est important pour tous. Environ 40 % de la population du Nouveau-Brunswick qui vit dans une petite ville ou une région rurale compte sur un puits domestique comme source d'eau principale. Deux règlements afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau* contribuent à prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui sont alimentées par un puits domestique nouvellement foré ou creusé, à savoir le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*. Le chapitre examine la mesure dans laquelle le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et le ministère de la Santé et du Mieux-être s'assurent de la conformité aux règlements en matière de puits privés.

Salubrité des aliments (1999)

Le chapitre examine le rôle de la province dans l'inspection des 2 870 établissements de services alimentaires. L'objectif de ce projet était de déterminer si les systèmes en place et les pratiques courantes sont suffisants pour assurer la conformité des établissements de services alimentaires aux règlements afférents à la *Loi sur la santé* provinciale.

Hôpital extra-mural (1999)

Le 1er juillet 1996, l'Hôpital extra-mural est devenu le Programme extra-mural et a été intégré aux corporations hospitalières régionales. Pourquoi une telle décision a été prise? Comment le gouvernement prend-il de telles décisions? L'intérêt que nous portons au processus décisionnel du gouvernement nous a incités à examiner la décision relative à la fusion.

Services d'ambulance (1998)

Le chapitre examine les conséquences du remplacement des services bénévoles de l'Ambulance Saint-Jean avec des fournisseurs de services rémunérés.

Ministère de la Sécurité publique

Bureau du prévôt des incendies (2002)

Le chapitre examine si le Bureau du prévôt des incendies s'assure adéquatement de la mise en application des dispositions de la *Loi sur la prévention des incendies*, et s'il a en place des mécanismes et des méthodes appropriés sur le plan des ressources humaines pour s'acquitter de manière suffisante de la prestation des programmes provinciaux de protection et de sécurité-incendie.

Conducteurs à risque élevé (2001)

Le chapitre examine si le ministère a en place un système pour repérer les conducteurs de voitures particulières à risque élevé et prendre des mesures appropriées en conséquence. Il examine aussi une classe particulière de conducteurs à risque élevé, les apprentis conducteurs.

Ministère des Services familiaux et communautaires

Installations de garderie (2003)

Le chapitre examine si le ministère a des directives et des méthodes appropriées pour assurer le respect des mesures législatives et des normes provinciales visant les installations de garderie.

Plan de médicaments sur ordonnance (2001)

Le chapitre examine le plan gouvernemental qui fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes recevant de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. L'objectif était de déterminer si les ministères ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du plan et que le plan fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

Ministère des Transports

Agence de gestion des véhicules (2002)

Le chapitre examine si l'Agence de gestion des véhicules fournit des services de réparation et d'entretien aux automobiles, aux voitures des hauts fonctionnaires et aux camions légers du gouvernement d'une manière qui minimise les coûts et optimise l'efficience. Le chapitre examine également si l'agence a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour surveiller la consommation de carburant des voitures et des camions légers du gouvernement et en assurer le contrôle.

Services de génie-conseil et matériaux routiers (2000)

Le chapitre examine les procédures que suit le ministère pour obtenir des services de génie-conseil et gérer ses stocks de matériaux routiers. Le chapitre examine également les progrès réalisés par le ministère dans la mise en œuvre de spécifications de produit fini comme garantie de qualité de la construction routière.

Vérifications à l'échelle du gouvernement

Administration des contrats (1999)

De plus en plus de services gouvernementaux sont fournis par le secteur privé à la suite de privatisations, de partenariats entre le secteur public et le secteur privé et d'arrangements d'impartition. Par notre travail de vérification dans ce domaine, nous avons voulu déterminer quels mécanismes sont en place pour vérifier si les contrats sont administrés selon les conditions négociées.

Location à bail de matériel (1999)

Nos objectifs de vérification dans le cadre de ce projet étaient de voir si les décisions de louer sont prises en tenant compte du principe d'économie et si les contrats de location sont comptabilisés correctement dans les livres de la province. Notre analyse et nos conclusions sont fondées sur l'examen de décisions relatives à la location à bail d'ordinateurs personnels, de photocopieuses, de camions-citernes et d'équipement lourd.

Mesure du rendement et rapport sur l'efficacité (1999)

Le gouvernement provincial avait adopté sa première directive sur les rapports annuels il y a dix ans. La directive reconnaît que les rapports des ministères et des organismes sont le principal document de reddition de comptes pour l'Assemblée législative et le public. Le chapitre examine les progrès réalisés au cours des dix dernières années dans le domaine de la mesure du rendement et du rapport sur l'efficacité.

Projet routier entre Fredericton et Moncton (1999)

Le chapitre examine le processus décisionnel qui a mené à la remise d'une demande de propositions à trois soumissionnaires retenus en sélection finale le 27 mars 1997. La demande de propositions montrait clairement que le gouvernement avait l'intention de construire la route au moyen d'un partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Nous avons examiné les objectifs gouvernementaux établis pour le projet et cherché à savoir si d'autres arrangements avaient été envisagés et si la demande de propositions prenait en compte les objectifs gouvernementaux.

Vérifications des organismes de la Couronne

Gouvernance des sociétés de la Couronne (2003)

Le chapitre résume les résultats de nos examens sur la gouvernance des cinq dernières années, examine des méthodes en vigueur ailleurs et formule des recommandations globales sur les mesures que peut prendre le gouvernement provincial en vue d'améliorer la gouvernance des organismes de la Couronne.

Gouvernance des corporations hospitalières (1998)

Pour ce projet, nous avions comme objectif de mieux comprendre les arrangements en matière de gouvernance en ce qui a trait aux corporations hospitalières régionales de la province et d'obtenir l'opinion des membres de conseil sur certaines questions qui influencent le rôle et l'efficacité des conseils des corporations hospitalières.

NB Agriexport Inc. (2000)

Le chapitre fait état des résultats d'un examen spécial des activités et de la reddition de comptes de NB Agriexport Inc., effectué à la demande du Comité des corporations de la Couronne.

Régies régionales de la santé (2000)

Le chapitre résume les observations et les recommandations que le vérificateur général a formulées après avoir aidé le Comité des corporations de la Couronne à tenir ses premières audiences avec les corporations hospitalières régionales.

Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Gouvernance (1999)

Notre bureau s'intéresse depuis un certain nombre d'années à la gouvernance et à la reddition de comptes des sociétés de la Couronne. Cette année, nous avons examiné les pratiques entourant la gouvernance et la reddition de comptes à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

Société de développement régional

Fonds de développement économique (1999)

En 1997-1998, le Fonds de développement économique a dépensé plus de 15 millions de dollars pour des projets tels que la commercialisation du tourisme, le développement de l'agriculture, la sylviculture sur les terres de la Couronne et Film Nouveau-Brunswick. Par notre travail dans ce domaine, nous voulions nous assurer que des mécanismes adéquats sont en place pour l'approbation du financement et la surveillance des projets.